



## Strategic Intelligence and Its Role in Supporting Effective Decision-making in Educational Institutions: A Benchmark Study

Najeeb Saleh Ali Al-Mausimi\*

[d.najeeb10@gmail.com](mailto:d.najeeb10@gmail.com)

### Abstract

This study investigates how strategic intelligence- encompassing foresight, systems thinking, future vision, motivation, partnership, and creativity- supports effective decision-making in educational institutions, and proposes a conceptual model for its application. Using a systematic survey of 20 purposively selected studies published between 2018 and 2025, the research employed desk review and content analysis to synthesize findings on the intersection of strategic intelligence and decision-making in public and higher education. Results highlight strategic intelligence as a cornerstone for institutional effectiveness, requiring integration of its six dimensions within environments driven by data, foresight, and innovation. However, structural, cultural, and skills-related barriers hinder practical implementation, underscoring the need for an integrated organizational and technological framework. Recommendations include adopting the proposed model, enhancing leadership skills, strengthening digital infrastructure, cultivating a supportive institutional culture, and expanding partnerships, as well as future research on longitudinal approaches, local measurement tools, and the synergy among strategic intelligence, artificial intelligence, and other organizational variables.

**Keywords:** Strategic Intelligence, Decision-making Effectiveness, Educational Institutions, Benchmark Studies, Organizational Culture.

---

\* PhD scholar in Business Administration, Department of Business Administration, Faculty of Administrative Sciences, Dhamar University, Republic of Yemen.

**Cite this article as:** Al-Mausimi, N. S. A. (2026). Strategic Intelligence and Its Role in Supporting Effective Decision-making in Educational Institutions: A Benchmark Study, *Journal of Arts*, 14(2), 296 -331. <https://doi.org/10.35696/wpy2p994>

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.



## الذكاء الإستراتيجي ودوره في دعم فاعلية صنع القرار بالمؤسسات التعليمية: دراسة مرجعية

نجيب صالح علي الموسمي\*

[d.najeeb10@gmail.com](mailto:d.najeeb10@gmail.com)

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الإستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة، الإبداع) في دعم فاعلية صنع القرار بالمؤسسات التعليمية، واقترح نموذج تصوري لتطبيقه، واعتمدت المنهج المسحي من خلال مراجعة منهجية للدراسات السابقة المنشورة خلال المدة (2018-2025م)، التي تناولت موضوع الذكاء الاستراتيجي وصنع القرار في مؤسسات التعليم العام والعالي، واختارت عينة قصدية منها (20) دراسة وفق معايير محددة شملت: الحدائة العلمية، دراسات عربية وأجنبية. وجمعت الذكاء الإستراتيجي وصنع القرار، وطبقت في مؤسسات تعليمية، كما استخدمت أسلوب المسح المكتبي أداةً لجمع البيانات، وتحليل المحتوى لمعالجة البيانات المستخلصة. وخلصت الدراسة إلى: أن الذكاء الإستراتيجي يمثل ركيزة أساسية لتعزيز فاعلية صنع القرار في المؤسسات التعليمية من خلال تكامل أبعاده الستة ضمن بيئة مؤسسية داعمة قائمة على البيانات والاستشراف والابتكار، كما كشفت عن وجود تحديات هيكلية وثقافية ومهارية تعيق الانتقال من الإطار النظري إلى التطبيق العملي، مما يستدعي بناء بنية تنظيمية وتقنية متكاملة. وأوصت الدراسة بتطبيق النموذج التصوري المقترح، وتنمية القدرات القيادية، وتعزيز البنية الرقمية، وترسيخ الثقافة المؤسسية الداعمة، وتوسيع الشراكات الإستراتيجية. كما اقترحت إجراء دراسات مستقبلية وطولية، وتطوير أدوات قياس محلية، ودراسة تكامل الذكاء الإستراتيجي مع الذكاء الاصطناعي والمتغيرات التنظيمية الأخرى.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الإستراتيجي، فاعلية صنع القرار، المؤسسات التعليمية، الدراسات المرجعية، الثقافة

المؤسسية.

\* طالب دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة ذمار، الجمهورية اليمنية.

للاقتباس: الموسمي، ن. ص. ع. (2026). الذكاء الإستراتيجي ودوره في دعم فاعلية صنع القرار بالمؤسسات التعليمية: دراسة مرجعية، مجلة الآداب، 14 (2)، 296-331 <https://doi.org/10.35696/wpy2p994>

© نُشر هذا البحث وفقاً لشروط الرخصة Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكييف البحث أو تحويله أو الإضافة إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أجريت عليه.

## أولاً: المقدمة:

تُعدُّ «فاعلية صنع القرار» عاملاً محورياً في نجاح المؤسسات التعليمية، إذ ترتبط بمدى جودة القرارات المتخذة، واستجابتها للواقع، وقدرتها على حل المشكلات وتحقيق النتائج المرجوة. كما تؤثر بشكل مباشر على كفاءة وفاعلية قطاع التعليم بوجه عام. ويُشار إلى أن «فاعلية القرار الإداري» تتوقف بدرجة رئيسة على المعلومات التي يُبنى عليها القرار (شعبية، 2022، ص8)، فيما تُقاس فاعلية صنع القرار بمدى تحقيق الأهداف من قبل المؤسسة (محمد، وحسين، 2022م: يُعدُّ الذكاء الاستراتيجي من القدرات المهمة لدى قادة المؤسسات، إذ يُمثل منظومة من المهارات والأبعاد التي تمكّنهم من توظيف المعلومات المتاحة بفاعلية في اتخاذ القرارات، وصياغة الخطط والسياسات والاستراتيجيات، فضلاً عن الاستعداد المسبق لمواجهة الأزمات (3). (Salhi et al., 2024, p. 3)). ويتميز القادة الذين يمتلكون هذا النوع من الذكاء بالرؤية المستقبلية، والقدرة على الشراكة وتحفيز العاملين، واستخدام نظم معلومات لاستقصاء البيانات ومعالجتها لصناعة قرارات فاعلة (حسين وآخرون، 2023: 818)، ويتجلى أيضاً في القدرة على التعلم والفهم والتعامل مع الحالات الجديدة، واكتساب المعرفة من خلال التفاعل مع البيئة، إلى جانب القدرة على التفكير المجرد وفق معايير محددة (العزواي، 2022، ص369).

كما يشكل الذكاء الاستراتيجي أداة محورية في تحقيق جودة القرار، إذ يُمكن القادة من جمع المعلومات والبيانات اللازمة لدعم عملية اتخاذ القرار وتحسين جودته (المالكي، والهاجري، 2023، ص268). وتركز مبادئه على تعزيز قدرة القيادات على التكيف مع المتغيرات البيئية، وتنمية مهارات التحليل والتفكير المنهجي، بالاعتماد على الفطنة الاستراتيجية والإدراك التنظيمي والمرونة الذهنية. ويُعدُّ الذكاء الاستراتيجي عملية متكاملة تشمل جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها، بما يسهم في دعم اتخاذ القرار واستشراف البيئة المستقبلية (Hadi&Salim,2023,p.148). كما يعزز التشارك في اتخاذ القرار، وتوزيع الموارد، وتطوير البنية التحتية، مع توظيف السيناريوهات وإشراك الأطراف المعنية لضمان قرارات فعالة (211). وفي هذا السياق، تسعى الجمهورية اليمنية من خلال رؤيتها الوطنية (2030م) إلى إعادة النظر في آلية تشكيل مجالس الإدارة، وتقييم قراراتها، وإخضاعها للمساءلة (الجمهورية اليمنية، 2019م، ص50).

ومستدامة (Kim,2022,p.65).

وتشير الأدبيات إلى وجود علاقة جوهرية بين الذكاء الاستراتيجي وفاعلية صنع القرار، فقد بينت دراسة محمد وحسين (2023، ص212) أن الذكاء الاستراتيجي يسهم في تعزيز فاعلية صنع القرار من خلال جمع وتحليل المعلومات لدعم وضع استراتيجيات واضحة، وتنسيق الرؤية بين الأقسام، وتحسين العمليات المستقبلية باستخدام أدوات وتقنيات دقيقة، وفي الاتجاه ذاته، توصلت دراسة (Mohammad et al., 2024) إلى أن الذكاء الاستراتيجي والقدرات الاستشرافية يساهمان في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية في البيئات المعقدة، من خلال دعم عمليات التحليل، وتقليل عدم اليقين، وتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة.

وتبرز حاجة المؤسسات التعليمية إلى الذكاء الاستراتيجي في ظل التحديات المتسارعة، مما يستلزم من القيادات امتلاك القدرة على اتخاذ قرارات فاعلة تستجيب لمتطلبات البيئة المتغيرة، حيث يمثل الذكاء الاستراتيجي أداة معرفية وتطبيقية تمكّن صانعي القرار من تعزيز جودة القرارات من خلال رؤية استشرافية وتحليلية وشمولية للمستقبل (جهلول، 2025م، ص168).

وقد تزايد الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي كأداة محورية لتعزيز جودة صنع القرار، غير أن دوره في دعم فاعلية صنع القرار في المؤسسات التعليمية لم يحظَ بعد بالتحليل الكافي في الدراسات السابقة. وتبرز الحاجة إلى مراجعة هذه الدراسات بشكل منهجي لاستكشاف كيفية مساهمة الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ قرارات أكثر دقة وفاعلية، واستنباط توصيات عملية

قابلة للتطبيق في الواقع التعليمي، لا سيما في المؤسسات التعليمية اليمنية. كما أكدت دراسة (قه شقه بي، ونوري، 2020، ص419) على أهمية الاطلاع المستمر على الدراسات والبحوث المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي، ومحاولة مواكبة المدارس الإقليمية والعالمية في مجال القرارات الإدارية.

من هنا أتت أهمية الدراسة الحالية، التي تهدف إلى مراجعة الدراسات السابقة التي أُجريت في المؤسسات التعليمية وتحليلها بعمق لاستخلاص أبرز الاستنتاجات المشتركة التي توصلت إليها تلك الدراسات حول الذكاء الاستراتيجي ودوره في دعم فاعلية صنع القرار. ومن ثم تقديم تصور مقترح للاستفادة من نتائج هذه الدراسات في المؤسسات التعليمية اليمنية. وتم تقسيم الدراسة إلى ستة أقسام رئيسية؛ حيث يتناول القسم الأول المقدمة، بينما يعرض القسم الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة. ويخصص القسم الثالث لمنهجية الدراسة وإجراءاتها، في حين يتضمن القسم الرابع نتائج تحليل الدراسات المرجعية. أما القسم الخامس فيعرض النموذج التصوري المقترح، ويختص القسم السادس بعرض الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

#### مشكلة الدراسة:

تشهد المؤسسات التعليمية بيئة تشغيلية معقدة وسريعة التحول، تتسم بعدم اليقين نتيجة التطورات التكنولوجية والمعرفية والاجتماعية، وتشير بعض الدراسات إلى تحديات بيئية وضاغطة مثل التقلبات الاقتصادية، وشح الموارد، والضغوط السياسية، التي تؤثر مباشرة في كفاءة صنع القرار التربوي (جهلول، 2025، ص154). وقد أفرزت هذه التحولات واقعاً مؤسسياً يتطلب أدوات منهجية تمكن القيادات من اتخاذ قرارات فعالة تضمن جودة المخرجات التعليمية واستدامة الأداء المؤسسي.

وفي هذا السياق، يُعد الذكاء الاستراتيجي إطاراً مفاهيمياً ومنهجياً يعزز قدرة القيادات على استشراف المستقبل، وتحليل المعطيات، وصياغة رؤية استراتيجية قائمة على معلومات دقيقة وتفكير نظمي متكامل (بارود، واللافي ضوء، 2024، ص534). ومع ذلك، يظل توظيفه في المؤسسات التعليمية محدوداً، وتكشف الممارسات التطبيقية عن فجوة واضحة بين الإطار النظري ومتطلبات الواقع المؤسسي.

بناءً على ذلك، برزت الحاجة إلى إجراء تحليل علمي مرجعي للدراسات السابقة التي تناولت الذكاء الاستراتيجي وصنع القرار في المؤسسات التعليمية، لتوضيح دوره وأبعاده في دعم فاعلية صنع القرار، والكشف عن التحديات التي تعيق تفعيله، بما يسهم في تطوير نموذج تصوري متكامل وملامم للسياق التعليمي.

وفي ضوء ما سبق، تبلورت مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيس الآتي:

- ما دور الذكاء الاستراتيجي في دعم فاعلية صنع القرار بالمؤسسات التعليمية؟  
وينبثق عنه التساؤلات الفرعية الآتية:
- كيف يسهم الذكاء الاستراتيجي في دعم فاعلية صنع القرار في المؤسسات التعليمية؟
- ما أبرز التحديات التي تواجه توظيف الذكاء الاستراتيجي لتحقيق فاعلية صنع القرار في المؤسسات التعليمية؟
- ما الاستراتيجيات المقترحة لمعالجة تحديات توظيف الذكاء الاستراتيجي لتحقيق فاعلية صنع القرار في المؤسسات التعليمية؟
- ما الفجوات المعرفية الحالية في مجال الذكاء الاستراتيجي وصنع القرار؟ وما التوجهات المستقبلية لتعظيم دوره في المؤسسات التعليمية؟



• كيف يمكن الاستفادة من نتائج تلك الدراسات في الواقع العملي بالمؤسسات التعليمية اليمنية لتعزيز فاعلية صنع القرار؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الهدف الرئيس الآتي:

- معرفة دور الذكاء الاستراتيجي في دعم فاعلية صنع القرار بالمؤسسات التعليمية. وينبثق عنه الأهداف الفرعية الآتية:
- تحليل دور الذكاء الاستراتيجي في دعم فاعلية صنع القرار في المؤسسات التعليمية.
- تحديد أبرز التحديات التي تواجه توظيف الذكاء الاستراتيجي لتحقيق فاعلية صنع القرار في المؤسسات التعليمية.
- توضيح الاستراتيجيات المقترحة لمعالجة تحديات توظيف الذكاء الاستراتيجي لتحقيق فاعلية صنع القرار في المؤسسات التعليمية.
- الكشف عن الفجوات البحثية الحالية في مجال الذكاء الاستراتيجي وصنع القرار، والتوجهات المستقبلية لتعزيز دوره في المؤسسات التعليمية.
- تقديم تصور مقترح لتوظيف الذكاء الاستراتيجي في دعم فاعلية صنع القرار بالمؤسسات التعليمية اليمنية.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة الحالية في جانبين رئيسيين:

الأهمية العلمية (النظرية):

تتناول الدراسة موضوع «الذكاء الاستراتيجي» بوصفه أحد المفاهيم الإدارية الحديثة المرتبطة بفاعلية صنع القرار في المؤسسات التعليمية، وتسهم في سدّ النقص في الجانب النظري، وإثراء النتاج الفكري والمكتبات العلمية، لتكون مرجعاً مفيداً للباحثين والإداريين.

الأهمية التطبيقية (العملية):

تُبرز الدراسة دور الذكاء الاستراتيجي في دعم فاعلية صنع القرار في المؤسسات التعليمية، كما تقدّم تصوّراً للاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في هذه المؤسسات بما يسهم في اتخاذ قرارات أكثر فاعلية، وتوجّه صُنّاع القرار نحو تعزيز الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: الذكاء الاستراتيجي ودوره في دعم فاعلية صنع القرار: دراسة مرجعية.
- الحدود المكانية: الدراسات السابقة التي طبقت في المؤسسات التعليمية (العام والعالى).
- الحدود الزمانية: الدراسات المنشورة خلال الفترة (2018-2025)، وأجريت الدراسة في العام 1447هـ (2025/2026م).



مصطلحات الدراسة:

#### 1- الذكاء الاستراتيجي Strategic Intelligence:

يعرف بأنه: "مجموعة من العمليات التي تجريها المؤسسات للبحث عن المعلومات من البيئة المحيطة وجمعها وتحليلها ومعالجتها، بهدف التنبؤ بالمستقبل وتوقعه وفق تفكير منهجي منظم، بما يزيد من قدرة تلك المؤسسات على المنافسة القطاعية" (يوسف، 2021م، ص656).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: مجموعة العمليات (الاستشراف - تفكير النظم - الرؤية المستقبلية - الدافعية - الشراكة - الإبداع) التي يقوم بها القادة الإداريون في المؤسسات التعليمية لدعم فاعلية صنع القرار.

#### 2- دور Role:

• يعرف بأنه: "نوع من الممارسات المتميزة التي ترتبط بعمل معين، وتتسم نسبياً بالاستمرار والثبات" (بن عروس، 2021، ص556).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: منظومة من الوظائف والمسؤوليات التي يضطلع بها الذكاء الاستراتيجي داخل المؤسسات التعليمية: بغرض تعزيز فاعلية عملية صنع القرار.

#### 3- دعم support to:

يعرف بأنه: "نشاط علمي مبني على قواعد محددة، ويهدف إلى توضيح القرارات من خلال ربط العلاقة بين العملية وأهدافها" (بن أم السعد، 2016، ص27).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: مجموعة الأنشطة والإجراءات التي ينفذها الذكاء الاستراتيجي، لمساندة القادة الإداريين في المؤسسات التعليمية على اتخاذ قرارات فعالة.

#### 4- فاعلية صنع القرار Effective decision making:

تعرف بأنها: "نتيجة لنوعية القرار «جودته» بحيث يكون مقبولاً لدى من ينفذه، ويركز مفهوم الفاعلية على أسلوب تحقيق الأهداف المؤسسية" (عثمان، 2017م، ص170).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: قدرة المؤسسات التعليمية على اتخاذ قرارات فعالة من حيث (الجودة، التوقيت، القبول، التنفيذ) بما يساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

ثانياً: الإطار النظري والدراسات السابقة:

يستعرض هذا الجزء مفهوم الذكاء الاستراتيجي، ومفهوم فاعلية صنع القرار، والدراسات السابقة ذات الصلة.

الذكاء الاستراتيجي:

النشأة والتطور:

يُعدّ مفهوم الذكاء الاستراتيجي من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة الاستراتيجية، وقد تطور ليصبح إطاراً لتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسات ودعم اتخاذ القرار الاستراتيجي. وتُظهر الأدبيات الحديثة أن هذا المفهوم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرة على الاستشراف وتحليل البيانات وبناء الميزة التنافسية (Alshurideh et al., 2023; Abiodun et al., 2022).

ويمكننا رصد تطور مفهوم الذكاء الاستراتيجي عبر المراحل التالية:

- أ. (الجزور الفكرية في الفكر الاستراتيجي الكلاسيكي): تعود البدايات الفكرية للممارسات الاستراتيجية إلى الكتابات العسكرية الكلاسيكية التي ركزت على تحليل البيئة وفهم الخصوم واتخاذ القرار المبني على المعرفة، وهو ما يُعد أساساً فكرياً لتطور مفاهيم الاستشراف والتحليل الاستراتيجي في العصر الحديث (Lonsdale, 2020).
- ب. (بداية القرن العشرين): برزت فكرة الذكاء الاستراتيجي تزامناً مع التطور الملحوظ في مجال الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية (الطائي، والخفاجي، 2009، ص35).
- ج. (في أواخر القرن العشرين): تأسست شركات متخصصة في الذكاء الاستراتيجي عام (1998م) في أوروبا وأمريكا الشمالية وآسيا، حيث مارست دوراً محورياً في إجراء التحليلات الاقتصادية، والتنبؤات، ودعم صناعات القرار (Kuehl, 2005, p.1,2).
- د. (مع مطلع القرن الحادي والعشرين): شهد الذكاء الاستراتيجي نقلة نوعية تمثلت في الآتي:
- تشكيل فرق مخصصة للذكاء الاستراتيجي، داخل الشركات العالمية، لتولي جمع وتحليل المعلومات الاستراتيجية التي تساند عملية اتخاذ القرار (الطائي، والخفاجي، 2009، ص35).
  - إقامة وحدات مخصصة للذكاء الاستراتيجي، تهدف إلى توفير المعلومات التحليلية الدقيقة التي تساعد في صناعة القرارات الاستراتيجية في المؤسسات.
  - تأسيس مجالس للذكاء الاستراتيجي البشري تتألف من خبراء من القطاعين العام والخاص، تختص بوضع مناهج تعليم مستمر وتدريب مديري الموارد البشرية لتعزيز القدرات الاستراتيجية (صالح، وآخرون، 2010، ص136).
- هـ. برزت ضمن هذا السياق عدة وظائف متخصصة أسهمت في تطوير ممارسات الذكاء الاستراتيجي، ومن أبرزها ما يلي:
1. مدير الذكاء الاستراتيجي؛ وهو المنصب الذي شغله Karl Ross في شركة Shell International المحدودة، حيث قاد تطوير نظم الذكاء لدعم اتخاذ القرار داخل الشركة.
  2. مدير الأبحاث؛ وهو المنصب الذي تقلده Ross O'Brein في إحدى شركات خدمات الذكاء الاستراتيجي في آسيا، حيث ابتكر هيكلاً تنظيمياً متكاملًا للذكاء الاستراتيجي، واقترح تطبيقه في مجال الأعمال الإلكترونية (O.Brein, 2001, p.1,3).
- و. على الصعيد الأكاديمي، شهد الذكاء الاستراتيجي اهتماماً متزايداً من قبل مؤسسات تعليمية مرموقة، والتي منها ما يلي:
- 1- بدأت جامعة بورتلاند Portland بتدريس الذكاء الاستراتيجي ضمن مناهج قسم الهندسة وإدارة التكنولوجيا، وأعدت منهجاً متخصصاً لهذا الغرض.
  - 2- أطلقت مدرسة البلطيق للأعمال برامج دراسية في الذكاء الاستراتيجي موجهة لطلبة الماجستير والإدارة الدولية في أقسام الإدارة وإدارة الأعمال.
  - 3- تعاونت جامعة ليلس الثانية Lille2 الفرنسية مع جامعة مونسييه أون Monshainant البلجيكية، إلى جانب خبراء أوروبيين، لإعداد برامج تدريبية متخصصة للحاصلين على الماجستير ومديري المنظمات والجمعيات غير الربحية (Labie & Chotin, 2003, p. 1-6).



ز. وقد أسهمت الأبحاث والدراسات المتعاقبة بشكل كبير في ترسيخ موضوع الذكاء الاستراتيجي، عبر تطوير أدواته وتقنياته، والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، ونظم دعم القرار، مما ساعد على رفع جودة وفاعلية تطبيقاته في مختلف المجالات (صالح وآخرون، 2010، ص 138).

#### مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

تعددت الآراء وتباينت وجهات النظر لدى الباحثين والكتاب حول مفهوم «الذكاء الاستراتيجي»، مما يؤكد عدم وجود تعريف موحد له. وفيما يلي عدد من التعريفات:

يُعرّف الذكاء الاستراتيجي بأنه "الأداة أو الوسيلة التي تستخدمها إدارة المنظمة للحد من العوائق التي قد تواجه تنفيذ خططها الاستراتيجية مستقبلاً" (الشمرى وآخرون، 2021، ص 193).

كما يُعرّف بأنه: "ذكاء يتمتع به قادة الجامعات، ويتكوّن من عناصر عدة هي: الاستشراف، وتفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والدافعية؛ بما يمكنهم من توظيف المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تسهم في تحسين جودة الخدمات التعليمية" (المنزوع، 2020، ص 134).

ويُعرّف أيضاً بأنه: عملية منهجية تهدف إلى جمع البيانات والمعلومات البيئية وتحليلها وتفسيرها، وتقديمها بطريقة تدعم صنع القرار وتمكّنهم من اتخاذ قرارات أكثر كفاءة وفاعلية في بيئات تتسم بالتغير وعدم اليقين (OECD, 2021).

ومن خلال استقراء التعريفات السابقة، يمكن استنتاج ما يلي: أنّ الذكاء الاستراتيجي يتجاوز كونه مجرد أداة إدارية للتعامل مع التحديات المستقبلية، ليُعدّ وظيفة إدارية متكاملة تسهم في دعم عمليات التخطيط واتخاذ القرار. كما يُمثل في الوقت ذاته قدرة معرفية وقيادية تمكّن القادة من استثمار المعلومات وتحليلها بوعي استراتيجي يضمن تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة التنظيمية.

ويعرفه الباحث: بأنه: صفة شخصية وعملية ديناميكية مستمرة تعتمد منهجية علمية تشمل مجموعة متكاملة من العمليات (الاستشراف – تفكير النظم – الرؤية المستقبلية – الدافعية – الشراكة – الإبداع)، تهدف إلى تحليل الفرص والتحديات والمخاطر في البيئة التعليمية ودعم القادة الإداريين في اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة وفعالة، لتكون أداة لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

#### أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

قام الباحثُ بالاطلاع على عددٍ من الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، بهدف استخلاص أبعاد المتغير المستقل «الذكاء الاستراتيجي»، ويُوضّحها في الجدول الآتي:

#### جدول (1)

يوضح أبعاد الذكاء الاستراتيجي التي تناولتها بعض الدراسات السابقة.

الدراسات	م	الأبعاد	الابحاث والسنة
المحلية	1	الاستشراف	المنزوع، زايد، 2020م
	2	تفكير النظم	أبو أصعب، علي، 2019م
		الدافعية	✓
		الرؤية المستقبلية	✓
		الشراكة	✓
		الحدس	✓
		التحفيز	✓
		التحالفات	✓
		الإستراتيجية	✓
		الإبداع	✓
		إدارة المعرفة	✓



√	√	√	√	√	√	√	مرهج، زين، 2023م	3	العربية الجنبية		
		√	√	√	√	√	محمد، وحسين، 2022م	4			
	√	√		√	√	√	الحبيب، والسلطان، 2021م	5			
		√	√	√	√	√	الشمري، وآخرون، 2021م	6			
		√	√	√	√	√	هاشم، والشبخلي، 2021م	7			
	√			√	√	√	يوسف، شريف، 2021م	8			
		√		√		√	النجار، والحرايزه، 2020م	9			
		√	√	√	√	√	حفيظ، فراح، 2020م	10			
		√	√	√	√	√	(Al hamadi, 2020).	11			
√						√	(Kirilov, 2019).	12			
1	2	1	1	2	8	8	11	11		12	مجموع تكرار الأبعاد

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى الدراسات السابقة.

في ضوء ما سبق؛ اعتمدت الدراسة الحالية ستة أبعاد للمتغير المستقل «الذكاء الاستراتيجي» وهي: (الاستشراف – تفكير النظم – الرؤية المستقبلية – الدافعية – الشراكة – الإبداع)، وذلك لعدة اعتبارات منها: اتساقها الكبير مع موضوع الدراسة الحالية ومجال تطبيقها، وتحقيقاً لأهدافها، ولتمييزها عن سابقتها التي استخدمت أبعاداً قليلة، وتتقارب الدراسة الحالية مع دراسة (مرهج، 2023).

وفيما يلي نستعرض بإيجاز أبعاد الذكاء الاستراتيجي على النحو الآتي:

#### 1- الاستشراف:

يُعرّف بأنه: "محاولة لاستكشاف المستقبل وفق الأهداف المخططة باستخدام أساليب كمية تعتمد على قراءة أرقام الحاضر والماضي أو أساليب كيفية تستنتج أدلتها من الآراء الشخصية القارئة للأحداث، والاستشراف لا يهدف إلى التنبؤ بالمستقبل، بل إلى التبصر بجملة من البدائل المتوقعة التي تساعد على الاختيار الواعي لمستقبل أفضل" (قدورة، والألوسي، 2018، ص 119).

ويُعرّفه الباحث بأنه: عملية منهجية شاملة يقوم بها صنّاع القرار لتطوير استراتيجيات مستدامة للأفراد والمؤسسات على حدٍ سواء، استناداً إلى الخبرة والمعرفة والبيانات المتاحة، ويمثل أداة فاعلة تُسهم في تعزيز جودة القرار.

#### 2- تفكير النظم:

يُعرّف بأنه: "المقدرة على الدمج بين العناصر كافة، بدلاً من تقسيمها وفصلها إلى أجزاء متعددة، ومن ثمّ العمل على تحليل تلك العناصر معاً" (الحبيب، والسلطان، 2021، ص 96).

ويُعرّفه الباحث بأنه: توافر القدرات والمهارات الضرورية لدى صنّاع القرار للقيام بالتنبؤات المستقبلية، وصياغة استراتيجيات ناجحة للمؤسسة تكسبها ميزة تنافسية في ظل مواردها المتاحة، بما يُسهم في تحقيق فاعلية القرار.

#### 3- الرؤية المستقبلية:

تُعرّف بأنها: "التوصّل إلى مضمون رسالة مستهدفة توضح الأعمال والأنشطة التي تقوم بها المنظمة حالياً، وتوضّح كيانه ومكانتها في الوقت الحالي والمستقبلي، وتُخطط للمسار الاستراتيجي الذي ينبغي أن تتبعه" (عثمان، 2017م، ص 170).

ويعرفها الباحث: بأنها: التصورات والطموحات والتوجهات المستقبلية للمؤسسة، وتتصف بالوضوح والواقعية والإيجاز، وتهدف إلى تحقيق الطموحات المأمولة واستمرار النجاح والتميز.

#### 4- الدافعية:

تُعرف بأنها: العملية التي يتم من خلالها تحفيز الموارد البشرية لبذل أقصى جهد ممكن لإنجاز المهام وتحقيق أهداف المنظمة بما يعزز ميزتها التنافسية (إبراهيم، 2020، ص 11).

ويعرفها الباحث: بأنها: عملية يقوم بها قادة المؤسسة لتوجيه سلوك الأفراد ودفعهم نحو تحقيق الأهداف، واكتشاف حاجاتهم وإشباعها من خلال الحوافز والمكافآت، بما يعزز فاعلية القرار.

#### 5- الشراكة:

تُعرف بأنها: عملية تعاون وتبادل المعلومات بين مؤسستين أو أكثر لبناء استراتيجية أعمال ناجحة تحقق الأهداف المنشودة (فراح، 2020، ص 20).

ويعرفها الباحث: بأنها: قدرة المؤسسة على إقامة علاقات مثمرة مع الأطراف الأخرى لتبادل الخبرات والمهارات والاستفادة من التجارب، وتوسيع نطاق الخدمات وتحسين الأداء. وتعدّ من الاتجاهات الحديثة في التنظيم المعاصر، إذ تسهم في تحويل المنافسة إلى تعاون ومساندة لإيجاد حلول إبداعية للمشكلات والحد من الصراعات.

#### 6- الإبداع:

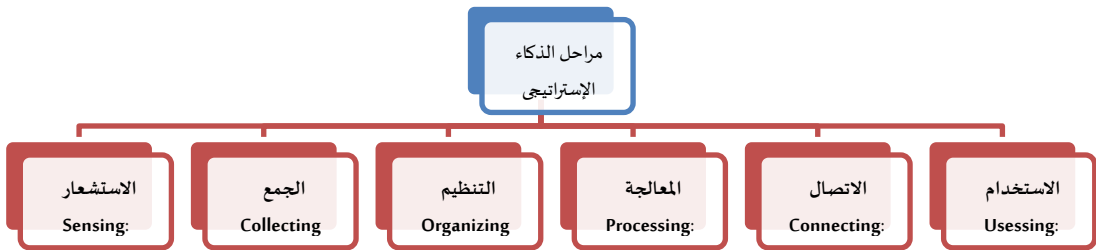
يُعرف بأنه: "فكرة جديدة أو إنتاج جديد يتصف بالقبول والأصالة ونفع المجتمع" (الزوهير، 2015م، ص 82). ويعرفه الباحث: بأنه: قدرة صُنّاع القرار على توليد أفكار جديدة وابتكار حلول غير تقليدية للمشكلات والتحديات التي تواجه المؤسسة، بما يسهم في تحقيق فاعلية القرار ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

#### مراحل الذكاء الاستراتيجي:

هناك عدة مراحل متتابعة تمر بها عملية الذكاء الاستراتيجي لتحقيق الأهداف المنشودة منه، ويشير (Bournois, & Romani, 2000, p. 40) إلى ست مراحل نوضحها في الشكل الآتي:

#### شكل (1)

مراحل الذكاء الاستراتيجي.



المصدر: من إعداد الباحث.

وفيما يلي نستعرض بإيجاز مراحل عملية الذكاء الاستراتيجي:

1. الاستشعار: بناء الوعي والقدرة لدى القادة على تشخيص مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية.



2. الجمع: تركز هذه المرحلة على طرق جمع البيانات ذات الصلة والمغزى.
  3. التنظيم: تنظيم البيانات التي تم جمعها وتنسيقها وهيكلتها ووضعها في شكل مصادر للمعلومات.
  4. المعالجة: تحليل البيانات وتنظيمها وتحويلها إلى معلومات بالطرق والأدوات المناسبة.
  5. الاتصال: تتضمن تسهيل عملية الوصول إلى المعلومات للمستفيدين.
  6. الاستخدام: اعتماد المعلومات في صناعة القرارات ووضع الخطط وتحديد إجراءات تنفيذها.
- مما سبق؛ يُشير الباحث إلى أن الذكاء الاستراتيجي عملية ديناميكية تمر بعدة مراحل متتابعة، كما توجد علاقة ترابط وتكامل بين جميع هذه المراحل، إذ تُعدّ كل مرحلة مكملّة لما قبلها وبداية لما بعدها. كذلك تُسهم كل مرحلة في إضافة قيمة إلى الذكاء الاستراتيجي، فضلاً عن أن جميع المراحل تتم من خلال تعاون مشترك بين المديرين والعاملين.
- ٢-فاعلية صنع القرار:

## 1-2-تمهيد:

يُعدّ القرار الإداري من وجهة نظر علماء القانون الإداري – وسيلة قانونية – يتزود بها الإداري للتعبير عن إدارته إزاء مشكلة معينة (بسيوني، 1993، ص91)، ومن وجهة نظر علماء الإدارة يعد أداة فاعلة تستخدمها الإدارة للقيام بوظائفها ومباشرة الأنشطة الموكلة إليها. إذ تُعدّ القرارات أساس عمل المدير في كل مؤسسة، ومن خلالها يتم إنجاز الأنشطة وتحديد مستقبل المؤسسة (بشاغة، 2015، ص92).

ويشير الباحث إلى أن القرار الإداري، من حيث الشكل، هو تصرف قانوني أو نظامي يُتخذ لتحقيق هدف أو حل مشكلة، ومن حيث استخدامه في الممارسات الإدارية، هو أداة ووسيلة علمية حتمية لتطبيق السياسات والاستراتيجيات وتحقيق الأهداف المنشودة، ويمثل جوهر العملية الإدارية.

## 2-2- مفهوم فاعلية صنع القرار:

نستعرض عدداً من التعريفات لمفهوم فاعلية صنع القرار فيما يلي:

تُعرّف فاعلية صنع القرار: بأنها: "نتيجة لنوعية القرار «جودته» بحيث يكون مقبولاً لدى من ينفذه، ويركز مفهوم الفاعلية على أسلوب تحقيق الأهداف المؤسسية" (عثمان، 2017، ص170).

كما تُعرّف بأنها: "نشاط يقوم من خلاله صانع القرار بإيجاد الحل المناسب للمشاكل المتزايدة التي تواجه المنظمة، مع ملاحظة أن أساليب صنع القرار تتعدد وتتنوع في صعوبتها أو سهولتها بالنسبة للجهد أو التكلفة والوقت والدقة في تقدير النتائج" (المصري، وعامر، 2016، ص6-12).

وتُعرّف أيضاً بأنها: "اعتماد الأساليب الصحيحة في عملية صنع القرار، والاعتماد على معلومات دقيقة وكاملة تؤدي إلى تحقيق الإحاطة الشاملة بظروف المشكلة، مع الأخذ في الاعتبار جميع البدائل الممكنة، لإنتاج القرار الفاعل الذي يقود إلى نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها" (Carpenter, 2009, p. 157).

ويتضح من التعريفات السابقة؛ أن فاعلية صنع القرار لا تقتصر على جودة القرار أو قابليته للتنفيذ، بل تشمل كذلك نشاط صانع القرار في إيجاد الحلول المناسبة، والتزام إدارة المؤسسة باتباع الخطوات المنهجية لاختيار الحل الأمثل. كما أنها تعتمد على استخدام أساليب صحيحة ومعلومات دقيقة وشاملة، والقدرة على الاختيار بين البدائل المتاحة، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة وفعاليتها عملياتها الإدارية.



ويعرف الباحث فاعلية صنع القرار بأنها: استخدام والتزام قادة المؤسسات التعليمية بالمنهجية العلمية في عملية صنع القرار (الجودة، التوقيت، القابلية، والتنفيذ)، واعتماد الأساليب الصحيحة، بهدف إيجاد حلول للمشكلات وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية، ضمن إطار الموارد المتاحة والممكنة.

### 3-2- أبعاد فاعلية صنع القرار:

قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، من أجل استخلاص أبعاد المتغير التابع «فاعلية صنع القرار»، والتي يوضحها في الجدول الآتي:

### جدول (2)

يوضح أبعاد فاعلية صنع القرار التي تناولتها بعض الدراسات السابقة.

الدراسات	م	الأبعاد الباحث والسنة	تحديد المشكلة	وضع البدائل	تقييم البدائل	اختيار البدائل	التنفيذ والتقييم	جودة القرار	توقيت القرار	قبول القرار	ملاءمة القرار	سهولة القرار	سرعة القرار	التنظيمية	الثقافة	القيادة	المشاركة	التمكين
المحلية	1	التبع، محمد، 2020م	✓	✓	✓	✓	✓											
	2	الحمداني، وآخرون، 2022م	✓	✓														
	3	علي، نجيب، 2021م					✓				✓	✓						
	4	الحسيني، يحيى، 2021م	✓	✓	✓	✓	✓											
	5	فقها، نوال، 2021م					✓											
	6	أحمد، أياد، 2020م					✓	✓										
العربية	7	حسن، حنين، 2020م	✓	✓	✓	✓	✓											
	8	أبو الغنم، خالد، 2015م	✓	✓	✓	✓	✓											
	9	أبو عاشور، والشيخ، 2014م											✓	✓	✓	✓	✓	✓
	10	الحسيني، عبدالله، 2013م					✓	✓	✓	✓								
	11	العززي، محمد، 2010م					✓	✓	✓									
الأجنبية	12	(Nie & ) Vorawattanachai, (2026)					✓											
		مجموع تكرار الأبعاد	5	4	5	5	6	5	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى الدراسات السابقة.



في ضوء ما سبق؛ اعتمدت الدراسة الحالية أربعة أبعاد للمتغير التابع «فاعلية صنع القرار» وهي: (جودة القرار، توقيت القرار، قبول القرار، تنفيذ القرار) نظراً لأهميتها، وبروز مضامينها محل الدراسة، بالإضافة إلى أنها ركزت على الجوانب الفنية لفاعلية صنع القرار، وتتقارب الدراسة الحالية مع دراسة (أحمد، 2020)، ودراسة (الحسني، 2013م).

ونستعرض بإيجاز أبعاد فاعلية صنع القرار فيما يلي:

#### 1- جودة القرار:

تعرف بأنها: "قدرة متخذ القرار على جمع المعلومات الكافية، وتحليل البدائل المتاحة، واختيار البديل الأنسب الذي يسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية وفي الوقت المناسب (عثمان، 2024).

ويعرفها الباحث: بأنها: استخدام المؤسسة والقادة الإداريين للمنهجية العلمية في عملية صنع القرار، واعتماد مقاييس ومعايير موضوعية دون تحيز في تقييم البدائل واختيار البديل الأنسب، مع توافق القرار مع أهداف واحتياجات العاملين والمستفيدين والأطراف ذات الصلة.

#### 2- توقيت القرار:

يعرف بأنه: اتخاذ القرار في الوقت المناسب لحدوث المشكلة، وعدم التأخر أو التأجيل في اتخاذه (ياغي، 2010: 22). ويعرفه الباحث: بأنه: قدرة صنّاع القرار على إدراك مدى الحساسية والأهمية العاجلة للمشكلة، من أجل اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، مما يسهل قبوله وتنفيذه، ويحقق الأهداف المنشودة والنتائج المتوقعة.

#### 3- قبول القرار:

يعرف بأنه: "مدى قبول القرار بين العاملين الذين سيتأثرون بتنفيذه، ويتحقق القبول عن طريق المشاركة الجدية لهؤلاء الأعضاء في عملية صنع القرار" (أحمد، 2020، ص273).

ويعرفه الباحث: بأنه: الموافقة الصريحة ممن وُجه إليهم القرار، والاستجابة لما جاء فيه بقناعة وطواعية، والاستعداد لتنفيذه والعمل بمقتضاه، ويأتي ذلك من خلال مشاركة العاملين في صنع القرار، وتلبية احتياجاتهم، والاستفادة من مقترحاتهم.

#### 4- تنفيذ القرار:

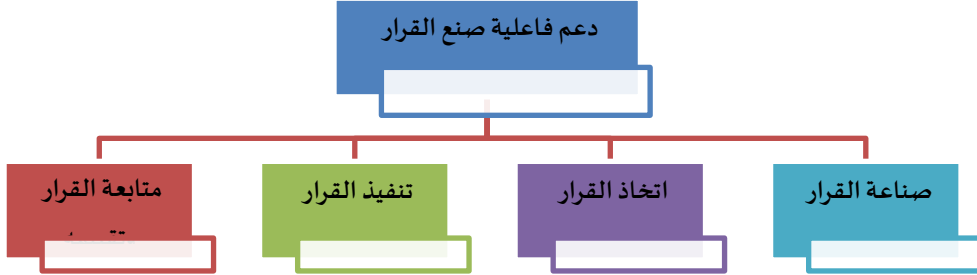
يعرف تنفيذ القرار بأنه: "عملية تنفيذ البديل المختار لحل المشكلة والتخلص من أسبابها ومتابعة تنفيذه" (أبو الغنم، 2015م: 146).

ويعرفه الباحث: بأنه: المرحلة الأخيرة من عملية صنع القرار، وتعني قدرة إدارة المؤسسة على توفير الإمكانيات، واستخدام الوسائل والطرق المناسبة والصحيحة لتنفيذ القرار بشكل مباشر، والقيام بمتابعة وتقييم عملية التنفيذ.

#### 4-2- مراحل دعم فاعلية صنع القرار:

إن عملية صنع القرار تتم بخطوات منطقية ومراحل تسلسلية تسعى إلى تحقيق فاعلية القرار، تشير الأدبيات الحديثة في مجال نظم دعم القرار إلى أن عملية اتخاذ القرار تمر بثلاث مراحل رئيسية مترابطة هي: جمع المعلومات وتحليل البيئة (Intelligence)، تصميم البدائل (Design)، واختيار البديل الأنسب (Choice)، بما يسهم في رفع كفاءة وفاعلية القرار داخل المنظمات (Bhargava & Mishra, 2022).

ويشير الباحث إلى أن عملية دعم فاعلية صنع القرار تمر بأربع مراحل متتابعة هي: (مرحلة صناعة القرار - مرحلة اتخاذ القرار - مرحلة تنفيذ القرار - مرحلة متابعة القرار وتقييمه) نوضحها في الشكل الآتي:



المصدر: من إعداد الباحث.

ونستعرض بإيجاز مراحل عملية دعم فاعلية صنع القرار فيما يلي:

المرحلة الأولى: دعم صناعة القرار:

تعد هذه المرحلة أساسًا في عملية صنع القرار، حيث يكون الدعم في توفير المعلومات الدقيقة والكافية بالوقت المناسب، وإعداد التنبؤات الفعّالة، وإجراء التنسيق والمشاركة، وتوافر شبكة ووسائل اتصالات حديثة، وإيجاد معايير موضوعية ومتطورة لتقييم واختيار البدائل، مما يساعد على إدراك المشكلة، وتحديد الأهداف والأولويات، ومن ثم تطوير العديد من البدائل والحلول الممكنة وترتيبها.

المرحلة الثانية: دعم اتخاذ القرار:

هذه المرحلة هي جوهر عملية صنع القرار، ويكون الدعم في وضوح الأهداف، وتوفير العديد من البدائل، وموضوعية المقارنة والمفاضلة دون تحيز، وتوافر الخبراء والفنيين، واستخدام التفكير الإبداعي والخيال لابتكار حلول إبداعية، بالإضافة إلى العقلانية والحدس والاستفادة من التجارب السابقة. ويهدف ذلك إلى توفير الوقت، وتقييم البدائل، واختيار البديل الأنسب وليس الأفضل، في ضوء الأهداف المرسومة والنتائج المتوقعة.

المرحلة الثالثة: دعم تنفيذ القرار:

في هذه المرحلة يتم إعلان القرار وبدء التنفيذ، حيث يكون الدعم في معرفة التوقيت المناسب للتنفيذ، وتوفير الوسائل والإمكانات اللازمة، وتحديد آليات التنفيذ، ووضوح الإجراءات، وإعداد التنظيم الفعّال، وتحديد المهام والمسؤوليات، ومشاركة العاملين في صنع القرار، وتعزيز الدافعية من خلال الحوافز والمكافآت، وبث روح الفريق والتعاون الجاد. كل ذلك يساعد على قبول القرار من قبل المنفذين والاستجابة لتنفيذه.

المرحلة الرابعة: دعم متابعة القرار وتقييمه:

وتعد المرحلة الأخيرة، ويكون فيها الدعم في الإشراف والمتابعة المستمرة على تطبيق القرار، والرقابة القبليّة والمصاحبة والبعديّة، وجمع المعلومات وفحصها وتحليلها. ويهدف ذلك إلى اكتشاف الانحرافات أو الاختلافات وتقويمها قبل وقوعها، وكذلك معرفة مدى مساهمة القرار في تحقيق الأهداف وحل المشكلة بكفاءة وفاعلية، ومن خلال هذه المرحلة تتضح فاعلية القرار أو عدمها.



## 3- الدراسات السابقة:

تناولت الدراسة الحالية مجموعة من الدراسات السابقة في السياقات العربية والأجنبية التي تناولت متغيري الذكاء الاستراتيجي وصناعة/اتخاذ القرار، وفيما يأتي عرضها مرتبة من الأحدث إلى الأقدم:

## 4- الدراسات العربية:

أجرت جهلول (2025م) دراسة استطلاعية هدفت إلى معرفة تأثير الذكاء الاستراتيجي، بأبعاده: (الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، الشراكة، التحفيز)، على تحسين جودة القرارات الاستراتيجية، والتي تشمل: (الإدراك، الإجراءات العقلانية، العدالة الإجرائية، الالتزام بالقرار) لدى القيادات العليا بجامعة البصرة - العراق، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من 150 قائدًا، واختيرت عينة قصدية بلغت 108 قادة، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات، وُحُللت باستخدام برنامج SPSS، وأبرزت النتائج: أن الذكاء الاستراتيجي عامل حاسم يؤثر بشكل كبير في جودة القرارات الاستراتيجية، وأوصت الدراسة: بتبني برامج تدريبية لتعزيز الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات.

كما أجرى بارود واللافي ضو (2024م) دراسة هدفت إلى التعرف على تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية الاستراتيجية، الدافعية، الشراكة) على عملية اتخاذ القرار لدى موظفي كلية صرمان للعلوم التقنية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من 40 موظفًا، والعينة عشوائية (35) مفردة، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات، وبرنامج SPSS للتحليل، وأبرز نتائج الدراسة: وجود تأثير إحصائي معنوي لكافة أبعاد الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرار، وأوصت: بتعزيز هذه الأبعاد عبر استراتيجيات وتدريبات مستمرة.

وأجرى المالكي، والهاجري (2023) دراسة ميدانية هدفت إلى التعرف على جودة القرار الأكاديمي في ضوء أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) في جامعة الملك خالد، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد (عميد، وكيل، رئيس قسم) البالغ عددهم 60 قائدًا، واختارت عينة عشوائية قدرها 52 قائدًا، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات، والتحليل عبر برنامج SPSS، وأبرز نتائج الدراسة: وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول بعد الدافعية في تطوير عملية جودة القرار الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية تبعًا لمتغير الدرجة الجامعية، فيما جاءت الرؤية والدافعية والشراكة بمرتبة كبيرة لدى القيادات الأكاديمية، وأوصت: بضرورة عقد ورش عمل ودورات تدريبية، والاهتمام بالبرامج التي تنمي مهارات السلوك القيادي، وتوظيف مهارات الذكاء الاستراتيجي لتحسين جودة الخدمات التعليمية.

وأجرى المحمدي (2023م) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع وأهمية مشاركة الطلاب وأولياء أمورهم والمعلمين ومديري المدارس والمشرفين التربويين في كل مرحلة من مراحل صناعة القرار التربوي في الإدارة العامة للتعليم العام بالمدينة المنورة، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من 127,878 معلمًا ومدير مدرسة ومشرفًا تربويًا وموجهًا للطلاب والطلاب وأولياء أمورهم، وأخذت عينة عشوائية بلغت 1,728 مفردة، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات، وبرنامج SPSS و 3 Smart blas للتحليل، وأبرز نتائج الدراسة: أن واقع مشاركة الطلاب وأولياء أمورهم والمعلمين ومديري المدارس والمشرفين التربويين جاء بدرجة منخفضة في كل مراحل صناعة القرار التربوي، وأهمية مشاركتهم جاء بدرجة مرتفعة، وأن الواقع مخالف تمامًا لما هو مأمول ولا يحقق طموح المشاركين في الدراسة رغم أهمية المشاركة في جميع مراحل صناعة القرار، وأوصت ب: الأخذ بالاستراتيجية المقترحة كنموذج فني وعملي للمشاركة، ونشر الوعي بأهمية المشاركة في كل مراحل صناعة القرار.

وأجرت النعيمية (2023م) دراسة هدفت إلى التعرف على تصورات معلمي الدراسات الاجتماعية حول دور الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية) في دعم اتخاذ القرارات لدى مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي وأثره على القدرة التنافسية المستدامة في سلطنة عمان، واعتمدت المنهج النوعي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي الدراسات الاجتماعية البالغ عددهم (3,152) معلماً ومعلمة، وأخذت عينة قصدية (17) معلماً ومعلمة من محافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان، واستخدمت أداة المقابلات شبه الممنقنة لجمع البيانات، والتحليل بأسلوب القراءة المعمقة، وأبرز نتائج الدراسة: أن معلمي الدراسات الاجتماعية يؤيدون تشجيع المدرسة عاملها للعمل ضمن الفريق الواحد أكثر لدعم اتخاذ القرارات وتنمية القدرة التنافسية المستدامة، وأوصت: بضرورة العمل بمنظور الذكاء الاستراتيجي وأبعاده في الخطط المستقبلية من خلال إعداد برامج تدريبية والاستعانة بخبراء متخصصين في الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات وسبل توظيف مهاراتها المستدامة.

وأجرت محمد، وحسين (2022م) دراسة هدفت إلى التعرف على تأثير الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) في فاعلية صنع القرار، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء أقسام ومديري شعب في 5 كليات بجامعة الأنبار – العراق، وأخذت عينة قدرها 40 مفردة، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات، وبرنامج SPSS للتحليل، وأبرز نتائج الدراسة: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرار، وأنه يسهم بجميع أبعاده ومكوناته بشكل فعال في تحقيق كافة الجوانب المتعلقة بفاعلية صنع القرار، وأوصت: بضرورة تشكيل وحدة للذكاء الاستراتيجي والاهتمام بتنميته لدى المديرين.

وأجرت العزوي (2022م) دراسة هدفت إلى التعرف على الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس الابتدائية الأهلية في محافظة بغداد – الرصافة، وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الابتدائية الأهلية في مديرية الرصافة، محافظة بغداد، والبالغ عددهم 181 فرداً، وأخذت عينة عشوائية طبقية قدرها 50 بأعداد تناسبية: 25 مديراً و25 مديرة، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات، وبرنامج SPSS للتحليل، وأبرز نتائج الدراسة: أن ممارسة الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس الابتدائية الأهلية بمستوى جيد، وأنه يمثل أرضية وقاعدة لاتخاذ القرارات الإدارية في مؤسساتهم التربوية، وأوصت: بتشكيل وحدة الذكاء الاستراتيجي، وعمل برامج ودورات لتعزيز ثقافته، واستخدامه بشكل أكبر في العمليات الإدارية، وتوفير أجهزة الحاسوب، واقترحت: إجراء دراسات عن الذكاء الاستراتيجي وأثره في فاعلية القيادة الاستراتيجية، وعلاقته بإدارة الأزمات ومتغيرات أخرى.

وأجرت الحسيني (2021م) دراسة هدفت إلى دراسة تأثير فاعلية نظم المعلومات الإدارية على تحسين عملية صنع القرار بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان البالغ عددهم 4,720 موظفاً، وأخذت عينة عشوائية طبقية بسيطة بلغت 268 مفردة، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات، وبرنامج SPSS للتحليل، وأبرز نتائج الدراسة: أن مؤسسات التعليم العالي تعتمد بشكل كبير على نظام المعلومات الإدارية وتهتم بعملية صنع القرار من خلال استراتيجيات تساعد على تحديد المشكلة وإيجاد الحلول لها، وأوصت: بضرورة الاعتماد على البرمجيات الحديثة المتطورة، وتدريب الموظفين لتطوير مهاراتهم في استخدام نظم المعلومات.

كما أجرت الزهراني (2021م) دراسة هدفت إلى التعرف على متطلبات تطبيق الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) وأهميته ودوره في عملية اتخاذ القرار الإداري لدى القيادات الإدارية والأكاديمية في ثلاث جهات حكومية (شركة المياه الوطنية – المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني – جامعة الملك سعود)



بمدينة الرياض، واعتمدت المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من 811 قائداً، وأخذت عينة ملائمة بلغت 201 مفردة، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات، وبرنامج SPSS للتحليل، وأبرز نتائج الدراسة: وجود علاقة دالة إحصائياً بين الذكاء الاستراتيجي وفعالية اتخاذ القرار الإداري، وأوصت: بضرورة تنمية مهارات الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات لتعزيز فعالية اتخاذ القرار.

وأجرى جهاد (2020) دراسة تحليلية هدفت إلى تحديد أثر الاستبصار الاستراتيجي في اتخاذ القرار الاستراتيجي (العقلانية، الحدس، السلوك السياسي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، واعتمدت المنهج الاستطلاعي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (94) مفردة، في حين بلغت عينة الدراسة (83) مفردة، واستخدمت أداة الاستبيان والمقابلة الشخصية لجمع البيانات، وبرنامج SPSS) لتحليلها، وأبرز نتائج الدراسة: وجود علاقة طردية وتأثير إيجابي للاستبصار الاستراتيجي في اتخاذ القرار الاستراتيجي محل الدراسة، كما أوصت: بتعزيز ثقافة الإبداع والابتكار والتفكير العقلاني، والاهتمام بالاستبصار الاستراتيجي.

أجرت قه شقه بي، ونوري (2020م) دراسة هدفت إلى الكشف عن دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، المشاركة، الدافعية، والإبداع) في اتخاذ القرارات الإدارية لدى المدارس الإعدادية في مركز محافظة أربيل بالعراق، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمساعدين في 50 مدرسة إعدادية، وأخذت عينة بلغت 100 مدير ومعاون في 26 مدرسة، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات، وبرنامج SPSS للتحليل، وأبرز نتائج الدراسة: وجود تأثير إيجابي ضعيف ذات دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة ومنفردة بمستوى مقبول في اتخاذ القرارات الإدارية، وأوصت: بضرورة تنمية وتطوير عناصر الذكاء الاستراتيجي والاهتمام به لما له من تأثير على فعالية اتخاذ القرارات الإدارية.

وأجرى أبو أصعب (2019م) دراسة هدفت إلى التعرف على الدور المتوقع للذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، المشاركة، الدافعية، الحدس) في اتخاذ القرارات الناجحة في الجامعات اليمنية الحكومية، واعتمدت المنهج الوصفي المسحي، واشتملت على مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، وأبرز نتائج الدراسة: أن الذكاء الاستراتيجي يلعب دوراً كبيراً في تطوير قدرة الجامعات، من خلال العمل على دمج المهارات والموارد الجوهرية بطريقة فريدة (ذكية) تمكنها من تطبيق استراتيجيات تضمن تطوير الأداء فيما تخلق القيمة والمنفعة لجميع المستفيدين، وتنمية مواردها المالية، وأبرز توصياتها: إنشاء وحدة للذكاء الاستراتيجي في الجامعات، وإيجاد بنية تحتية إلكترونية، واقترحت: إجراء دراسة واقع ممارسة الذكاء الاستراتيجي لدى قيادة الجامعات اليمنية.

وأجرت عبد القاسم (2019م) دراسة ميدانية هدفت إلى قياس أثر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير النظامي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، المشاركة) في جودة القرارات الاستراتيجية بالجامعات الخاصة الأردنية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الجامعات ونوابهم ومساعديهم وعمداء الكليات والبالغ عددهم 109 مفردة، وأخذت عينة المسح الشامل 102 مفردة، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات، وبرنامج SPSS للتحليل، وأبرز نتائج الدراسة: أن الذكاء الاستراتيجي بكافة أبعاده يلعب دوراً جوهرياً في تعزيز جودة القرارات الاستراتيجية داخل الجامعات الخاصة الأردنية، وأوصت: بضرورة رفع مستوى الوعي المؤسسي بأهمية الذكاء الاستراتيجي، وتطوير القدرات القيادية، وإنشاء مكاتب بيانات في المؤسسات المبحوثة.

أجرت فليون (2019) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين التفكير الإبداعي والقدرة على اتخاذ القرار التربوي لدى المشرفين التربويين في التعليم الابتدائي بولاية ورقلة - الجزائر، واعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي والمقارن، وتكون مجتمع



الدراسة من 30 مشرفاً ومشرفة تربويين، وأخذت عينة الحصر الشامل، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات، وبرنامج SPSS، ومعامل الارتباط بيرسون والتباين الثنائي للتحليل، وأبرز نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي والقدرة على اتخاذ القرار التربوي في المؤسسات المبحوثة، وأوصت: بتطوير برامج وأنشطة وعقد دورات تدريبية لتنمية التفكير الإبداعي ومهارة اتخاذ القرار التربوي.

وأجرت رحمون (2018م) دراسة هدفت إلى معرفة دور الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) على عملية اتخاذ القرار في جامعة خنشلة - الجزائر، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين والأساتذة الإداريين في الأقسام العليا بكلية جامعة خنشلة، وأخذت عينة ملائمة قدرها 50 مفردة، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات، وبرنامج SPSS للتحليل، وأبرز نتائج الدراسة: وجود أثر معنوي للذكاء الاستراتيجي بأبعاده على عملية اتخاذ القرار، وأوصت: بضرورة الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي، وتطوير مهارات المديرين في اتخاذ القرار، وضرورة العمل على إقامة تحالفات استراتيجية مع جامعات محلية وإقليمية من أجل الاستفادة من تجاربها وخبراتها، واقترحت: إجراء دراسات مستقبلية عن أثر الذكاء الاستراتيجي ومتغيرات أخرى.

وأجرت محمد (2018م) دراسة تحليلية هدفت إلى إبراز أهمية نظم المعلومات الإدارية في مجال اتخاذ القرار بالمؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر، واعتمدت المنهج الوصفي، وأبرز نتائج الدراسة: أن المعلومات تمثل إحدى الموارد الضرورية لقيام المؤسسة التعليمية بأنشطتها، فهي بجانب الموارد المالية والمادية والبشرية مدخلات النشاط التحويلي الهادف لتقديم مخرجات في صورة سلع أو خدمات، وتوصف العلاقة بين المؤسسة ونظم المعلومات بأنها علاقة اعتمادية تبادلية، وأوصت: بالاهتمام بتكوين قاعدة بيانات شاملة ومتكاملة، واستخدام التكنولوجيا الحديثة وتدريب الكوادر عليها، والتعاون مع كل المؤسسات، وتضافر الجهود من أجل دعم نظم اتخاذ القرار.

وأجرت مرسى (2018) دراسة هدفت إلى التعرف على الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية) وعلاقته بكل من مهارة اتخاذ القرار والقيادة الفعالة لدى القيادات النسائية بالمؤسسات التربوية بمنطقة الحدود الشمالية - السعودية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات النسائية بالمدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في مدينة عرعر، وأخذت عينة عشوائية بلغت 250 مديرة ووكيلة، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات، وبرنامج SPSS للتحليل، وأبرز نتائج الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي وكل من مهارة اتخاذ القرار والقيادة الفعالة، وأوصت: بتوفير برامج خاصة لتعزيز ثقافة الذكاء الاستراتيجي وتعزيز عناصره لدى المديرين، وضرورة استخدام أبعاده في تعزيز وترسيخ السمات القيادية.

#### 5- الدراسات الأجنبية:

أجرت Celis(2026) دراسة هدفت إلى تحليل العلاقة بين أنماط اتخاذ القرار القيادي وممارسات حل النزاعات والمهارات الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في الفلبين، باستخدام المنهج المختلط على عينة من 175 معلماً و10 مشاركين في الجانب النوعي، واعتمدت على الاستبانة والمقابلات وتحليل الانحدار. وأظهرت النتائج وجود علاقات إيجابية قوية بين أنماط اتخاذ القرار القيادي وممارسات حل النزاعات والمهارات الاستراتيجية، كما تبين أن مهارات حل المشكلات والذكاء العاطفي والشجاعة القيادية تعد من أبرز المتنبئات بهذه المتغيرات، وخلصت إلى أن فاعلية القيادة المدرسية تعتمد على التكامل بين اتخاذ القرار ومهارات حل النزاعات والمهارات الاستراتيجية بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي في المدارس.

وأجرت Ishak et al.,(2025) دراسة هدفت إلى فحص تأثير الكفاءة الذاتية والقيادة المتوازنة في صنع القرار لدى قادة المدارس، مع اختبار الدور الوسيط للتفكير الاستراتيجي. واعتمدت الدراسة المنهج الكمي باستخدام نمذجة المعادلات

الهيكلية على عينة مكونة من 275 قائدًا مدرسياً في ماليزيا. وأظهرت النتائج أن الكفاءة الذاتية والقيادة المتوازنة تؤثران بشكل إيجابي على صنع القرار، وأن التفكير الاستراتيجي يتوسط هذه العلاقة جزئياً، مما يشير إلى أن فعالية القرار تتحسن بوجود قدرات معرفية واستراتيجية لدى القادة. وخلصت الدراسة إلى ضرورة تعزيز الجوانب المعرفية والاستراتيجية في برامج إعداد القيادات التربوية لدعم اتخاذ قرارات أكثر فاعلية في البيئات التعليمية المعقدة.

وأجرت (Magdato et al., 2025) دراسة هدفت إلى فحص العلاقة بين القيادة التعاونية والقدرة على اتخاذ القرار المبني على البيانات والكفاءة الاجتماعية-العاطفية وأثرها في تعزيز الاستشراف الاستراتيجي لدى قادة المدارس. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي على عينة مكونة من 268 قائداً تربوياً، واستخدمت أدوات قياس ذات صدق وثبات مرتفعين، وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي ومعامل ارتباط بيرسون والانحدار المتعدد. وأظهرت النتائج وجود علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع المتغيرات، كما تبين أن اتخاذ القرار المسؤول ومحو الأمية البيانية والرؤية والتحرك الاستراتيجي تعد من أهم المتغيرات المتنبئة بالاستشراف الاستراتيجي، وخلصت الدراسة إلى أهمية تطوير برامج القيادة التربوية لتعزيز التعاون والقدرة على التعامل مع البيانات والكفاءات الاجتماعية-العاطفية بما يدعم الاستشراف الاستراتيجي واتخاذ قرارات أكثر فاعلية واستباقية في البيئات التعليمية.

6- أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة:

الجانب الأول: تشابه واختلاف الدراسات السابقة: ونستعرضه على النحو الآتي:

العنوان والهدف: تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث العنوان والهدف الرئيس الذي تسعى كل دراسة إلى تحقيقه، مما يعكس تنوع الاهتمامات البحثية والمناهج المستخدمة في مجال الذكاء الاستراتيجي وصنع القرار. أبعاد المتغيرات: اتفقت معظم الدراسات على اعتماد خمسة أبعاد للذكاء الاستراتيجي، هي: (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، والشراكة). فيما لم يُتناول بعد تفكير النظم في دراسة محمد وحسين (2022) ودراسة نوري (2021)، وأضافت الأخيرة بعد الإبداع. كما اختلفت بقية الدراسات في أبعادها؛ إذ اعتمدت دراسة المالكي (2023) ثلاثة أبعاد فقط (الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة)، بينما اعتمدت دراسة المحمدي (2023) ودراسة (Nurhasan & Qadafi 2025) بعد الشراكة. واعتمدت دراسة الحسيني (2021)، ودراسة محمد (2018)، فيما ركزت دراسة (Ishak et al., 2025) على التفكير الاستراتيجي، وفي دراسة (Magdato et al., 2025) برزت أبعاد اتخاذ القرار المبني على البيانات والاستشراف الاستراتيجي، أما دراسة (Celis 2026) فقد أكدت على المهارات الاستراتيجية وأنماط اتخاذ القرار القيادي وحل المشكلات، أما دراسة فليون (2019) فاعتمدت بعد الإبداع. وتجدر الإشارة إلى أن جميع الدراسات تناولت مراحل صنع القرار، عدا دراستي جهلول (2025) وعبد القاسم (2019) اللتين ركزتا على جودة القرار.

المنهج: اتفقت معظم الدراسات في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بينما اختلفت الدراسات الأخرى في المنهجية، فاعتمدت بعض الدراسات المنهج المسحي الوصفي مثل دراسة الزهراني (2021)، وأبو أصيب (2018)، ومحمد (2018). واعتمدت دراسة (Ishak et al., 2025) (Ishak et al., 2025) المنهج الكمي، في حين استخدمت دراسة (Magdato et al., 2025) المنهج الوصفي الارتباطي، أما دراسة (Celis 2026) فقد اعتمدت المنهج المختلط (Mixed Methods).

المجتمع (بيئة التطبيق): طبقت معظم الدراسات في قطاع التعليم العام بنسبة 60٪، بينما ركزت بقية الدراسات على قطاع التعليم العالي بنسبة 40٪.

**العينة:** اتفقت معظم الدراسات في اختيار عينة عشوائية، بينما اختلفت الدراسات الأخرى في اختيار العينات، فكانت عشوائية طبقية مثل دراسة العزاوي (2022) والحسيني (2021) ودراسة Celis (2026) (، وعشوائية منتظمة كما في دراسة بارود (2024)، وعمدية كما في دراسة جهلول (2025)، وزهراني (2021). أما بعض الدراسات فقد اعتمدت المسح الشامل مثل دراسة عبد القاسم (2019) وفليون (2019). والبعض الآخر دون توضيح نوع العينة مثل دراسة (Ishak et al., 2025) & Magdato .

**أداة جمع البيانات:** اتفقت معظم الدراسات في استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات، ما فيما اختلفت البقية مثل دراسة النعيمية (2023) استخدمت المقابلة شبه المنظمة، ، ودراسة Magdato al., (2025) استخدمت أدوات قياس مقننة، أما دراسة Celis (2026) فقد استخدمت الاستبانة والمقابلات شبه المقننة ومجموعات التركيز في الجانب النوعي. تحليل البيانات: اتفقت معظم الدراسات في استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات، ودراسة المحمدي فقد أضافت Smart 3، واختلفت البقية مثل دراسة النعيمية (2023) استخدمت القراءة المتعمقة، واستخدمت دراستا (al., 2025) & Magdato (2026) Celis برنامج SPSS ضمناً في إجراء التحليلات الإحصائية الوصفية والارتباطية والانحدارية، في حين اعتمدت دراسة Ishak et al., (2025) على نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM-PLS) باستخدام برمجيات متخصصة مثل SmartPLS.

**النتائج:** تتفق معظم الدراسات على أن الذكاء الاستراتيجي يساهم بشكل إيجابي وفعال في دعم فاعلية صنع القرار، إذ أظهرت جميع الدراسات أهمية الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، والشراكة في تحسين جودة القرارات واتخاذها بشكل عقلاني واستراتيجي. وأظهرت الدراسات الحاجة إلى بيئة مؤسسية داعمة للابتكار والتعلم المستمر، وضرورة تدريب القيادات الوسطى والعليا على مهارات الذكاء الاستراتيجي. وتختلف الدراسات في ترتيب الأبعاد حسب الأهمية والتأثير، كما تختلف في مستوى مشاركة أصحاب المصلحة وفعالية تطبيق الأبعاد في الواقع العملي، خصوصاً بعدي الشراكة والإبداع.

**التوصيات:** تتفق معظم الدراسات على ضرورة تعزيز قدرات القيادات، وتطوير البنية المؤسسية، وتبني ثقافة داعمة للابتكار والتعلم المستمر. وتختلف الدراسات في توصياتها المتعلقة بتطبيق الأبعاد الفردية للذكاء الاستراتيجي، مثل التركيز على الإبداع أو الشراكة، واستخدام نظم معلومات داعمة، أو تنظيم برامج تدريبية محددة حسب البيئة التعليمية. الجانب الثاني: تشابه واختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة: ونستعرضه على النحو الآتي:

■ **أوجه التشابه:** تتفق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في تركيزها على الذكاء الاستراتيجي ودوره في تعزيز فاعلية صنع القرار داخل المؤسسات التعليمية. كما تتشابه معها في تحليل أبعاد الذكاء الاستراتيجي الأساسية، وهي الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، والشراكة، بهدف قياس أثر هذه الأبعاد على جودة القرارات الإدارية والتربوية. ويعكس ذلك اتساق الاهتمامات البحثية والرؤية المنهجية في هذا المجال، كما يشير إلى أهمية هذه الأبعاد كعناصر مركزية لدعم القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسات التعليمية. بالإضافة إلى ذلك، تتقارب الدراسة الحالية مع الدراسات الأخرى في الاعتماد على المصادر الثانوية والمراجعة المنهجية للدراسات السابقة كمصدر رئيس لجمع البيانات والمعلومات.

■ **أوجه الاختلاف:** تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تركيزها على تطوير نموذج تصوري متكامل لتوظيف الذكاء الاستراتيجي في دعم فاعلية صنع القرار بالمؤسسات التعليمية اليمنية، وهو ما لم تتناوله معظم الدراسات السابقة التي اقتصرت على التحليل الوصفي أو التحليلي للواقع الحالي للذكاء الاستراتيجي وأبعاده. كما تختلف في الجمع بين



دراسة أبعاد الذكاء الاستراتيجي وتحليل التحديات البيئية والثقافية والمهنية التي تعيق تطبيقه عملياً، وتقديم توصيات واضحة لتطوير القدرات القيادية والبنية المؤسسية الرقمية لتعزيز تطبيق الذكاء الاستراتيجي. بالإضافة إلى ذلك، تمثل الدراسة الحالية محاولة لتحديد الفجوات البحثية والتوجهات المستقبلية لتعظيم أثر الذكاء الاستراتيجي في صنع القرار، وهو ما يضيف بعداً استشرافياً لم يسלט الضوء عليه في كثير من الدراسات السابقة.

#### 7- مميزات الدراسة الحالية:

تميزت الدراسة الحالية بعدة جوانب أبرزها ما يلي:  
تُعد من الدراسات المرجعية التي تناولت دور الذكاء الاستراتيجي في دعم فاعلية صنع القرار لدى المؤسسات التعليمية. تناولت ستة أبعاد للذكاء الاستراتيجي، وهو ما لم تطرحه الدراسات السابقة باستثناء دراسة (مرهج، زين، 2022م). ركزت على الأبعاد الفنية لفاعلية صنع القرار، بينما تناولت معظم الدراسات السابقة الأبعاد من حيث مراحل وخطوات صنع القرار. تزامنت الدراسة الحالية مع الرؤية الوطنية (2030م) لبناء الدولة اليمنية الحديثة، مما يعكس صلتها بالأولويات الوطنية والتنمية.

#### 8- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الباحث عدة نقاط أبرزها ما يلي:  
تحديد أبعاد متغيرات الدراسة وأدواتها، وكذلك منهجية البحث المناسبة. الاستفادة من المصادر والمراجع واعتمادها في الدراسة عند الحاجة. فهم النتائج وتحليلها ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة للوصول إلى استنتاجات دقيقة.  
ثالثاً: منهجية الدراسة وإجراءاتها:  
يستعرض هذا الجزء المنهجية المتبعة، ومجتمع وعينة الدراسة، ومصادر المعلومات، وأداة جمع البيانات، وأسلوب التحليل.

#### 1- منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج المسحي، بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، نظراً لارتباطها بتحليل موضوع ذي أبعاد نظرية متعددة، واستقراء ما ورد في الأدبيات العلمية بشأنه، بهدف بناء إطار مفاهيمي متكامل يفسر العلاقة بين متغيراته.

ويستند اختيار المنهج المسحي إلى جملة من المبررات العلمية، من أبرزها ما يلي:  
طبيعة الدراسة النظرية التحليلية: إذ تهدف الدراسة إلى استكشاف وتحليل الأدبيات المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي وصنع القرار، واستخلاص النتائج المشتركة بينها، وهو ما يتطلب مسجاً منهجياً شاملاً للمصادر العلمية ذات الصلة. الحاجة إلى تجميع المعرفة المتناثرة: نظراً لتعدد الدراسات وتباين نتائجها ومقارباتها، فإن المنهج المسحي يتيح حصر الإنتاج العلمي وتحليله بصورة منظمة، بما يسهم في الكشف عن الاتجاهات العامة والفجوات البحثية. بناء نموذج مفاهيمي تكاملي: يتيح المنهج المسحي إمكانية المقارنة بين الأطر النظرية المختلفة، واستخلاص العناصر المشتركة، وصياغة نموذج مقترح يستند إلى تراكم معرفي موثق. تحقيق الشمولية والموضوعية: إذ يعتمد على مراجعة مصادر متعددة (كتب، دراسات محكمة، تقارير علمية)، مما يعزز من صدق النتائج ويمنح التحليل عمقاً واتساعاً يتجاوز حدود دراسة واحدة أو سياق واحد.

ملاءمته للإجابة عن التساؤلات البحثية ذات الطابع التفسيري: حيث لا تقتصر الدراسة على الوصف، بل تسعى إلى تفسير العلاقات بين المتغيرات وتحليل أبعادها النظرية، وهو ما يوفره المنهج المسحي عند توظيفه بصورة تحليلية نقدية. وبذلك، أسهم المنهج المسحي في توفير قاعدة معرفية متماسكة، مكّنت الباحث من تحليل أبعاد الذكاء الاستراتيجي، وتحديد دوره في دعم فاعلية صنع القرار، والكشف عن الفجوات البحثية، وصولاً إلى اقتراح نموذج تكاملي مدعوم بالأدلة العلمية.

2- مجتمع وعينة الدراسة:

اشتمل مجتمع الدراسة الحالي على جميع الدراسات السابقة المنشورة خلال الفترة الزمنية من (2018-2025م) والتي تناولت موضوع الذكاء الاستراتيجي وصنع القرار في المؤسسات التعليمية، سواء في قطاع التعليم العام أو التعليم العالي. ويُعد هذا المجتمع قاعدة معرفية متكاملة، إذ يوفر رؤى متعددة حول كيفية تطبيق الذكاء الاستراتيجي في دعم القرارات الإدارية والتعليمية، ويعكس الاتجاهات البحثية الحديثة في نفس المجال على المستويين العربي والدولي. وتم اختيار عينة قصدية مكونة من (20) دراسة من هذا المجتمع، وفق معايير دقيقة لضمان جودة النتائج وملاءمتها لأهداف البحث، وتشمل هذه المعايير:

الحدثة العلمية: الاعتماد على الدراسات الحديثة لتعكس آخر التطورات النظرية والتطبيقية.  
تنوع المصادر: شملت الدراسات العربية والأجنبية لتوفير منظور عالمي ومقارنة التطبيقات المختلفة.  
الربط بين المتغيرين الأساسيين: التركيز على الدراسات التي تناولت الذكاء الاستراتيجي وصنع القرار معاً لضمان تكامل التحليل.

ملاءمة السياق التطبيقي: الاقتصار على الدراسات الميدانية أو التطبيقية في المؤسسات التعليمية لضمان قابلية النتائج للتطبيق العملي.

الرصانة المنهجية: اعتماد الدراسات المنشورة في مجلات محكمة أو رسائل جامعية معتمدة لضمان موثوقية البيانات وجودة النتائج.

وجاء اختيار العينة القصدية استناداً إلى الحاجة إلى انتقاء الدراسات الأكثر ارتباطاً بمتغيرات الدراسة وسياقها التعليمي، حيث توفر العينة المختارة قاعدة معرفية متكاملة لتحليل الاتجاهات البحثية وصياغة النموذج التصوري المقترح على أسس علمية رصينة.

3- مصادر المعلومات:

اعتمدت الدراسة الحالية على مصادر ثانوية بشكل أساسي شملت: الكتب العلمية، والدوريات المحكمة، وأعمال المؤتمرات العلمية، والرسائل الجامعية «الدكتوراه - الماجستير»، والمواقع الإلكترونية ذات الصلة على شبكة الأنترنت.

4- أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المسح المكتبي كأداة لجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك للتعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في دعم فاعلية صنع القرار في المؤسسات التعليمية.

5 - إجراءات الدراسة:

تم إجراء هذه الدراسة بطريقة منهجية لضمان تحليل شامل للمصادر المختارة وبناء نموذج تصوري متكامل، وفق الخطوات التالية:

تصنيف الدراسات: تنظيمها حسب طبيعتها، المتغيرات، المنهجية، والنتائج.

جمع وتصنيف المعلومات: استخلاص النماذج البحثية، الفجوات، الاستراتيجيات العملية، وأبعاد الذكاء الاستراتيجي المؤثرة على القرار.  
الربط بالأهداف: دعم الإجابة على التساؤلات البحثية وتوضيح العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وفاعلية القرار، وبناء نموذج تصوري متكامل.  
التكامل المنهجي: دمج التحليل الكمي والنوعي لضمان رؤية متكاملة وتطبيق عملي للنتائج.

### 6- تحليل البيانات:

تم استخدام أسلوب تحليل المحتوى كأداة منهجية رئيسية لتحليل البيانات المستخلصة من الدراسات السابقة، إذ يساعد هذا الأسلوب في التعامل مع البيانات النوعية، وتحديد الأنماط والتوجهات، وربط النظرية بالتطبيق العملي، وضمان الشفافية والدقة، وتسهيل صياغة التوصيات.

### رابعاً: نتائج تحليل الدراسات المرجعية:

يستعرض هذا الجزء نتائج تحليل الدراسات المرجعية التي تناولت الذكاء الاستراتيجي وصنع القرار في المؤسسات التعليمية للإجابة على تساؤلات الدراسة الحالية.

### النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول: كيف يسهم الذكاء الاستراتيجي في دعم فاعلية صنع القرار في المؤسسات التعليمية؟

تشير الدراسات المرجعية إلى أن الذكاء الاستراتيجي يمكن المؤسسات التعليمية من تحليل المعلومات بدقة، وتوقع التغيرات المستقبلية، واتخاذ قرارات مبنية على بيانات موثوقة، مما يعزز جودة القرارات ويحقق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى. كما يسهم في تحديد الفرص والتحديات بفاعلية، ويظهر دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف - تفكير النظم - الرؤية المستقبلية - الدافعية - الشراكة - الإبداع) في دعم فاعلية صنع القرار بالمؤسسات التعليمية، كما في الجدول الآتي:

### جدول (3):

#### أبرز دور الذكاء الاستراتيجي في دعم فاعلية صنع القرار بالمؤسسات التعليمية.

البعد	أبرز أوجه الإسهام في فاعلية صنع القرار	الأدلة المرجعية الداعمة
الاستشراف	توقع التغيرات والمخاطر، توفير معلومات استباقية، (جهلول، 2025: 175؛ بارود، 2024: 533-534؛ محمد وحسين، 2022: تقليل المفاجآت، تعزيز عقلانية القرار واستقراره	216-217؛ أبو أصبع، 2019؛ (Magdato et al., 2025)
تفكير النظم	فهم العلاقات المتبادلة، تشخيص جذور (جهلول، 2025: 175؛ Salhi et al., 2024؛ قه شقه بي، ونوري، 2021: المشكلات، تحقيق قرارات متوازنة وغير مجتزأة	417-418؛ عبد القاسم، 2019)
الرؤية المستقبلية	توجيه القرار نحو أهداف طويلة الأمد، تعزيز (جهلول، 2025: 175؛ بارود، 2024: 533-534؛ قه شقه بي، ونوري، 2021) الالتزام، دعم التميز المؤسسي	(2021)
الدافعية	تحفيز تنفيذ القرارات، تعزيز روح الفريق، دعم (بارود، 2024: 533-534؛ قه شقه بي، ونوري، 2021؛ محمد وحسين، 2022) الالتزام وتحقيق النتائج	(2022؛ Celis., 2026)
الشراكة	تعزيز العدالة الإجرائية، زيادة قبول القرار، رفع (جهلول، 2025: 175؛ قه شقه بي، ونوري، 2021؛ بن رحمون، 2018: جودة التنفيذ	70-71؛ المحمدي، 2023؛ (Magdato et al., 2025؛ Celis., 2026)
الإبداع	توليد بدائل مبتكرة، دعم الحلول غير التقليدية، (فليون، 2019؛ قه شقه بي، ونوري، 2021؛ النعيمي، 2024: 85: تعزيز المرونة والتنافسية	جهاد، 2020)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

تُظهر نتائج الدراسات في الجدول (5) أن الذكاء الاستراتيجي لا يسهم في فاعلية صنع القرار بوصفه بعداً منفرداً، بل من خلال تكامل أبعاده ضمن منظومة قيادية وتنظيمية متماسكة. فالاستشراف يمنح القرار بعده الوقائي والاستباقي، بينما يوفر تفكير النظم الإطار التحليلي الشامل الذي يمنع التجزئة ويعزز الاتساق المؤسسي. وتمنح الرؤية المستقبلية القرار بعده الاستراتيجي طويل الأمد، في حين تعمل الدافعية والشراكة على ضمان قبوله وتنفيذه بفاعلية داخل البيئة التنظيمية. أما الإبداع، فيمثل البعد التجديدي الذي يضيف على القرار مرونة وقدرة على التكيف مع المتغيرات، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة التعليمية. وعليه، فإن القيمة الحقيقية للذكاء الاستراتيجي تكمن في تكامله البنوي: إذ يتحول من مجموعة مهارات قيادية إلى منظومة مؤسسية متكاملة تدعم اتخاذ قرارات رشيدة، قائمة على البيانات، وموجهة نحو الاستدامة والتميز طويل المدى.

النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني: ما أبرز التحديات التي تواجه توظيف الذكاء الاستراتيجي لتحقيق فاعلية صنع القرار في المؤسسات التعليمية؟

أظهرت نتائج تحليل الدراسات المرجعية أن المؤسسات التعليمية تواجه مجموعة من التحديات المعقدة والمتداخلة التي تعوق تطبيق الذكاء الاستراتيجي وتحويله من إطار نظري إلى ممارسة عملية تدعم فاعلية صنع القرار. ويمكن تصنيف هذه التحديات في الجدول الآتي:

جدول (4):

أبرز التحديات التي تواجه توظيف الذكاء الاستراتيجي لتحقيق فاعلية صنع القرار في المؤسسات التعليمية.

التحدي	المضمون الرئيس	الأدلة المرجعية الداعمة
تحديات بيئية	بيئة تتسم بالتقلب وعدم اليقين والتعقيد، مما يضعف القدرة على التنبؤ طويل الأمد واتخاذ قرارات مستقرة	تقلبات اقتصادية وشح موارد وضغوط سياسية (جهلول، 2025: 175)، ومستوى متوسط للاستبصار الاستراتيجي رغم أهميته (جهاد، 2020)
تحديات هيكلية (الجمود التنظيمي)	مركزية القرار وضعف مشاركة أصحاب المصلحة، مما يحد من تدفق المعلومات الاستراتيجية	انخفاض مشاركة المعنيين في صنع القرار (المحمدي، 2023)، وضعف إشراك الأفراد في الأنشطة المستقبلية (جهاد، 2020؛ Magdato et al., 2025)
تحديات ثقافية (مقاومة التغيير)	الاعتماد على الأساليب الحدسية والتقليدية ومحدودية تقبل الأنظمة التحليلية الحديثة	معوقات تطبيق EMIS مثل مقاومة التغيير وضعف التدريب وارتفاع الاعتماد على الحدس (جهاد، 2020)، والحاجة إلى تدريب متخصص (الزهراني، 2021: 20)
تحديات مهارية (الفجوة المهارية)	نقص الكفاءات المدربة على التفكير النظري وأدوات التحليل الاستراتيجي	ضعف توظيف التفكير النظري بسبب نقص التدريب (بن رحمون، 2018: 70-71)، وصعوبة دمج عناصره (بن رحمون، 2018: 70-71)، والحاجة إلى تأهيل القيادات الوسطى (جهلول، 2025: 175)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.



تكشف نتائج التحليل في الجدول (6) أن التحديات التي تعوق توظيف الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية ليست منفصلة، بل هي منظومة مترابطة يؤثر بعضها في بعض. فالتحديات البيئية غير المستقرة تفرض حاجة ملحة لقدرات استشرافية متقدمة، غير أن الجمود الهيكلي والمركزية التنظيمية تحدّ من تدفق المعلومات اللازمة لبناء رؤية استراتيجية دقيقة. وفي الوقت ذاته، تعزز الثقافة التنظيمية التقليدية—القائمة على مقاومة التغيير وتغليب الحدس—من ضعف توظيف الأدوات التحليلية الحديثة، الأمر الذي يفاقم الفجوة المهارية ويجعل الذكاء الاستراتيجي مفهومًا نظريًا أكثر منه ممارسة مؤسسية فاعلة.

وعليه، فإن معالجة هذه التحديات تتطلب مدخلاً تكاملياً يقوم على:

1. إعادة هيكلة أنماط صنع القرار بما يعزز اللامركزية والمشاركة.

2. ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم والتغيير.

3. الاستثمار في بناء القدرات التحليلية والاستشرافية.

4. تطوير أنظمة معلومات استراتيجية تدعم القرار القائم على البيانات.

وبغير هذا التكامل، سيظل الذكاء الاستراتيجي إطاراً مفاهيمياً محدود الأثر، ولن يتحول إلى أداة فاعلة تسهم في رفع جودة القرارات وتحقيق التميز المؤسسي في البيئة التعليمية.

النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث: ما الاستراتيجيات المقترحة لمعالجة تحديات توظيف الذكاء الاستراتيجي لتحقيق فاعلية صنع القرار في المؤسسات التعليمية؟

أظهرت نتائج تحليل الدراسات المرجعية تنوعاً في الاستراتيجيات المقترحة لتفعيل الذكاء الاستراتيجي في دعم صنع القرار بالمؤسسات التعليمية، استجابةً للتحديات الميدانية، وتهدف إلى بناء بيئة تعليمية كفؤة ومرنة. وتشير النتائج إلى أن نجاح توظيف الذكاء الاستراتيجي يتطلب إطاراً مؤسسياً متكاملاً يشمل الأبعاد الهيكلية، والتقنية، والقيادية، والثقافية، والتشاركية، والتقويمية، بحيث يُمارس كمنظومة متكاملة لدعم اتخاذ القرار. ونستعرض الاستراتيجيات المقترحة وفق المحاور في الجدول الآتي:

#### جدول (5):

أبرز الاستراتيجيات المقترحة لمعالجة تحديات توظيف الذكاء الاستراتيجي لتحقيق فاعلية صنع القرار في المؤسسات التعليمية.

المحور	مضمون الاستراتيجية	الأدلة المرجعية الداعمة
هيكلية وتنظيمية	إنشاء وحدات للذكاء الاستراتيجي، إعادة هيكلة نظم القرار، تعزيز اللامركزية والمشاركة، وتكامل الأقسام	(محمد وحسين، 2021؛ العزوي، 2022؛ أبو أصبع، 2019؛ Salhi et al., 2024؛ جهاد، 2020؛ جهلول، 2025؛ نوري، 2021؛ بن رحمون، 2018)
تقني ومعلوماتي	تطوير بنية رقمية داعمة للقرار، إنشاء قواعد بيانات، توظيف نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية	(عبدالقاسم، 2019؛ محمد، 2018؛ الحسيني، 2021؛ جهلول، 2025؛ جهاد، 2020؛ Ahmad, 2024)
قيادي وتدريب	تدريب القيادات على الاستشراف والتفكير النظري، إدراج الذكاء الاستراتيجي ضمن معايير الأداء وبرامج إعداد القيادات	(جهلول، 2025؛ بارود، 2024؛ الزهراني، 2021؛ مرسى، 2017؛ محمد وحسين، 2021؛ عبدالقاسم، 2019؛ بن رحمون، 2018)

المحور	مضمون الاستراتيجية	الأدلة المرجعية الداعمة
ثقافي وتحفيزي	ترسيخ ثقافة الابتكار، دعم المبادرة، ربط الحوافز بالأداء الاستراتيجي، تعزيز العدالة التنظيمية	(جهلول، 2025؛ جهاد، 2020؛ بارود، 2024؛ أبو أصعب، 2019؛ بن رحمون، 2018)
شراكات وتعاون مؤسسي	تفعيل الشراكات الداخلية والخارجية، إشراك العاملين، بناء تحالفات استراتيجية	(أبو أصعب، 2019؛ بن رحمون، 2018؛ Salhi et al., 2024؛ المحمدي، 2023)
تقييم ومتابعة المستمر	إنشاء آليات تقييم دورية، اعتماد مؤشرات أداء واضحة، توظيف التغذية الراجعة للتحسين المستمر	(بارود، 2024؛ الزهراني، 2021؛ جهلول، 2025)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

تكشف نتائج التحليل في الجدول (7) أن الاستراتيجيات المقترحة لا تمثل حلولاً جزئية لمعالجة تحديات متفرقة، بل تشكل إطاراً تحويلياً متكاملًا يهدف إعادة بناء المنظومة المؤسسية لصنع القرار في المؤسسات التعليمية. فالمعالجة الهيكلية تعيد توزيع السلطة وتدفق المعلومات، بينما يوفر التحول الرقمي قاعدة بيانات تحليلية تعزز موضوعية القرار. وفي المقابل، يسهم الاستثمار في تنمية القيادات في بناء عقلية استشرافية قادرة على التعامل مع التعقيد، في حين تُعد الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار شرطاً حاسماً لضمان استدامة هذا التحول.

كما يتضح أن فاعلية هذه الاستراتيجيات مرهونة بتكاملها؛ إذ لا يمكن للبنية التقنية أن تؤدي ثمارها دون قيادات مدربة، ولا يمكن للهيكل التنظيمي المرن أن يعمل بكفاءة في ظل ثقافة مقاومة للتغيير. ومن ثم، فإن توظيف الذكاء الاستراتيجي يتطلب تحولاً مؤسسياً شاملاً ينتقل بالمؤسسة التعليمية من نمط الإدارة التقليدية إلى نموذج قيادي قائم على التحليل، والاستبصار، والتعلم المستمر، بما يضمن رفع جودة القرارات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة على المدى البعيد. النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع: ما الفجوات البحثية الحالية في مجال الذكاء الاستراتيجي وصنع القرار، وما التوجهات المستقبلية لتعظيم دوره في المؤسسات التعليمية؟

كشفت مراجعة الدراسات أن الذكاء الاستراتيجي وصنع القرار في المؤسسات التعليمية لا يزال يشهد فجوات بحثية تتمثل في ندرة الدراسات الميدانية، وغياب أدوات قياس محلية، وضعف التكامل بين التكنولوجيا والذكاء البشري. كما تبرز الحاجة لتعزيز ثقافة مؤسسية داعمة للإبداع والشراكة، وتدريب القيادات على اتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على البيانات، لضمان استخدام فعال ومستدام للذكاء الاستراتيجي. وسنستعرض الفجوات والتوجهات المستقبلية بالتفصيل على النحو الآتي:

الفجوات البحثية في مجال الذكاء الاستراتيجي وصنع القرار:

جدول (6):

أبرز الفجوات البحثية في مجال الذكاء الاستراتيجي وصنع القرار بالمؤسسات التعليمية.

نوع الفجوة	مضمون الفجوة البحثية	الأدلة المرجعية الداعمة
التوطين المنهجي	اعتماد مقاييس وأبعاد مستوردة (مثل أبعاد Maccoby) مع غياب أدوات قياس محلية تراعي الخصوصية الثقافية والسياسية	(النعيمية، 2024؛ العزوي، 2022)
ندرة الدراسات التطبيقية	قلة الدراسات الميدانية والتجريبية في التعليم العام والعال، وضعف إمكانية تعميم النتائج	(الحسيني، 2021؛ فه شقه يي، ونوري، 2021)



الأدلة المرجعية الداعمة	مضمون الفجوة البحثية	نوع الفجوة
(الزهراني، 2021؛ جهاد، 2020)	غياب الدراسات الطولية التي تتبع أثر الذكاء الاستراتيجي على جودة القرارات عبر الزمن	الفجوة الزمنية (الأثر الطولي)
(Salhi et al., 2024; Ahmad, 2024)	ضعف التكامل بين الذكاء الاصطناعي والذكاء البشري، وغياب نماذج توضح دمج الخوارزميات في الاستشراف التربوي	التكامل الرقمي والتقني
(بن رحمون، 2018؛ فليون، 2018؛ محمد، 2018)	محدودية الربط بين الذكاء الاستراتيجي ومتغيرات مثل إدارة الأزمات، التميز المؤسسي، رأس المال البشري	تعدد المتغيرات البحثية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

تكشف الفجوات السابقة في الجدول (8) عن إشكالية منهجية ومعرفية متداخلة في حقل الذكاء الاستراتيجي وصنع القرار التربوي. فغياب التوطين المنهجي يعكس اعتماداً مفرطاً على نماذج غربية قد لا تنسجم كلياً مع السياقات العربية، مما يضعف الصدق الثقافي لأدوات القياس. كما أن ندرة الدراسات التطبيقية والتجريبية تحدّ من اختبار الفرضيات في بيئات واقعية، وتبقى النتائج في نطاق التنظير أكثر من الممارسة.

أما غياب الدراسات الطولية فيحرم الحقل من فهم الأثر التراكمي للذكاء الاستراتيجي على جودة القرار المؤسسي، ويجعل تقييم فاعليته مقتصرًا على لحظات زمنية قصيرة. ويزداد هذا القصور تعقيداً مع ضعف التكامل بين التقنيات الرقمية والذكاء البشري، في وقت أصبحت فيه التحليلات التنبؤية والذكاء الاصطناعي عنصرًا محوريًا في دعم القرار الاستراتيجي عالميًا.

كذلك، فإن محدودية الربط بين الذكاء الاستراتيجي ومتغيرات تنظيمية أخرى يقلل من بناء نموذج تفسيري شامل يوضح آليات التأثير المتبادلة داخل المؤسسة التعليمية.

التوجهات المستقبلية لتعزيز دور الذكاء الاستراتيجي:

جدول (7):

أبرز التوجهات المستقبلية لتعزيز دور الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية.

الأدلة المرجعية الداعمة	مضمون التوجه المستقبلي	التوجه
(محمد وحسين، 2022؛ أبو أصبع، 2019)	تحويل الجامعات إلى مراكز تفكير (Think Tanks) تضم وحدات استبصار استراتيجي لرسم السياسات التعليمية	نموذج "الجامعة المستشرقة"
(جهاد، 2020)	دمج الذكاء العاطفي والاجتماعي في القيادة لتحقيق توازن بين الأهداف الاستراتيجية والقيم الإنسانية	القيادة المتكاملة (الاستراتيجية- الإنسانية)
(النعيمية، 2024؛ العزوي، 2022)	توسيع نطاق الدراسات ليشمل التعليم قبل الجامعي والقطاع الحكومي والخاص وربطه بمتغيرات الأداء المؤسسي	التوسع متعدد القطاعات
(Magdato et al. (2025)	إدخال التفكير المستقبلي في المناهج الدراسية منذ المراحل المبكرة لبناء عقلية استراتيجية	الاستشراف التربوي المبكر
(أبو أصبع، 2019؛ بن رحمون، 2018)	بناء شراكات استراتيجية محلية وإقليمية ودولية لتبادل المعرفة وتعزيز التنافسية	التحالفات والشراكات
(النعيمية، 2024؛ عبد القاسم، 2019)	تصميم أدوات قياس محلية تراعي الخصوصية الثقافية والمؤسسية	تطوير أدوات القياس المحلية
(محمد، 2018؛ الحسيني، 2021)	تطوير البنية الرقمية وربطها بالتحليلات التنبؤية والذكاء الاصطناعي لدعم القرار القائم على البيانات	التحول الرقمي المتكامل

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

تشير التوجهات المستقبلية في الجدول (9) إلى أن تعظيم دور الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية يتطلب تحوُّلاً بنيويًا يتجاوز حدود المعالجة الإجرائية نحو إعادة صياغة فلسفة المؤسسة التعليمية ذاتها. فتبني نموذج "الجامعة المستشرفة" يعكس انتقالاً من الإدارة التفاعلية إلى الإدارة الاستباقية، حيث تصبح المؤسسة منتجًا للمعرفة الاستراتيجية لا مستهلكًا لها فقط.

كما أن دمج الأبعاد العاطفية والاجتماعية في القيادة يبرز تحوُّلاً نوعيًا في فهم الذكاء الاستراتيجي، بوصفه تكاملاً بين التحليل العقلاني والوعي الإنساني، بما يحقق قرارات أكثر اتزانًا واستدامة. وفي السياق ذاته، فإن إدماج الاستشراف في المناهج الدراسية يمثل استثمارًا بعيد المدى في بناء رأس مال بشري يمتلك عقلية استراتيجية قادرة على التعامل مع التعقيد. أما التحول الرقمي وتطوير أدوات القياس المحلية، فيعكسان بعداً مؤسسيًا ومنهجيًا ضروريًا لضمان موضوعية القرارات وملاءمتها للخصوصية الثقافية. ومن ثم، فإن هذه التوجهات لا تمثل مسارات منفصلة، بل تشكل منظومة تكاملية تُعيد تعريف المؤسسة التعليمية بوصفها كيانًا ذكيًا، مرناً، واستشراقيًا، قادرًا على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة تعليمية سريعة التحول.

وفي ضوء ما سبق، يُعد سد هذه الفجوات والاستفادة من التوجهات المستقبلية أساسًا لبناء مؤسسات تعليمية مرنة وذكية واستشرافية. فالذكاء الاستراتيجي لا يقتصر على كونه مفهومًا نظريًا، بل يمثل أداة عملية متكاملة لتعزيز جودة القرارات، ودعم الابتكار المؤسسي، وزيادة القدرة التنافسية للجامعات والمدارس، مع ضمان استدامة الأداء وتحقيق أثر طويل المدى في بيئة تعليمية ديناميكية.

#### خامساً: النموذج التصوري المقترح

يستعرض هذا الجزء نموذجاً مقترحاً يمثل الذكاء الاستراتيجي ودوره في دعم فاعلية صنع القرار بالمؤسسات التعليمية.

#### 1. المقدمة

يُعدّ هذا النموذج المقترح محاولة علمية لربط الجانب النظري بالتطبيق العملي، من خلال تصور عملي قابل للتنفيذ، يساهم في دعم فاعلية صنع القرارات في المؤسسات التعليمية، وقد تم تطوير النموذج استناداً إلى الإطار النظري ومراجعة الأدبيات السابقة ذات الصلة، بالإضافة إلى نتائج تحليل الدراسة المرجعية. وبناءً على ذلك يتضح أن فاعلية القرار لا تتحقق بمجرد تبني الأبعاد النظرية للذكاء الاستراتيجي، بل عبر دمجها في ممارسات يومية واضحة داخل المؤسسة. يهدف هذا النموذج إلى تقديم إطار عملي متكامل يوضح كيفية تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي لتعزيز جودة القرارات المؤسسية وتحقيق استدامتها.

#### 2. منطلقات النموذج

يستند هذا النموذج إلى عدد من المنطلقات الأساسية التي تشكّل إطار عمله وتوجّه مساره، ويمكن عرضها على النحو الآتي:

1. الرؤية الوطنية (2030) لبناء الدولة اليمنية الحديثة، التي دعت إلى إنشاء مركز وطني لدعم القرار (الجمهورية اليمنية، 2019م: 49).
2. الحاجة إلى اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة في بيئات تعليمية معقدة ومتغيرة.
3. دور الذكاء الاستراتيجي في دعم الاستشراف، التفكير الشمولي، الابتكار، وبناء الشراكات لتعزيز قدرة المؤسسات التعليمية على التكيف.



4. أهمية دمج النظرية مع التطبيق العملي لضمان تحقيق الأثر المرجو.
  5. التركيز على التكامل بين الأبعاد الستة للذكاء الاستراتيجي لضمان فاعلية القرارات.
  3. أهداف النموذج
- يهدف النموذج المقترح إلى تقديم إطار عملي متكامل يعزز فاعلية صنع القرار في المؤسسات التعليمية، وتشمل أهدافه:

1. تعزيز قدرة المؤسسات التعليمية على اتخاذ قرارات استراتيجية وتشغيلية فعالة.
2. تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي الستة في الممارسات اليومية لصنع القرار.
3. تطوير ثقافة مؤسسية داعمة للابتكار والمشاركة والتحفيز بين جميع العاملين.
4. ضمان التكامل والتفاعل بين الأبعاد لتحقيق نتائج مستدامة.

#### 4. مكونات النموذج

يتكون النموذج المقترح من ستة أبعاد رئيسية للذكاء الاستراتيجي، تم تحديدها بناءً على مراجعة وتحليل الدراسات السابقة، وهي:

1. الاستشراف
2. تفكير النظم
3. الرؤية المستقبلية
4. الدافعية
5. الشراكة
6. الإبداع

يركز كل بُعد على جانب محدد من عملية صنع القرار داخل المؤسسات التعليمية، ويتجسد النظريات إلى ممارسات فعلية قابلة للتطبيق لتعزيز فاعلية القرارات واستدامتها. كما يوضح النموذج العلاقة التكاملية بين الأبعاد لضمان اتخاذ قرارات متوازنة وشاملة، مع تعزيز المشاركة والتحفيز والابتكار داخل المؤسسة.

ونستعرض هذه المكونات مع الآليات المقترحة والأثر المتوقع في الجدول الآتي:

جدول (8):

#### مكونات النموذج المقترح مع الآليات والأثر المتوقع.

الأثر المتوقع	الآليات والإجراءات المقترحة	البُعد
تمكين القيادات من استقراء المستقبل وتقليل درجة عدم اليقين في القرارات الاستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• جمع وتحليل بيانات الاتجاهات التعليمية والتكنولوجية.</li> <li>• متابعة التقارير المحلية والدولية.</li> <li>• إعداد سيناريوهات مستقبلية متعددة.</li> <li>• تشكيل وحدات للدراسات المستقبلية.</li> </ul>	الاستشراف
النظر إلى القرار كجزء من نظام متكامل لضمان تكامل السياسات وتجنب الآثار السلبية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دراسة تأثير القرار على المعلمين، الطلاب، المناهج، الموارد، والبيئة التعليمية.</li> <li>• استخدام أدوات تحليل النظم مثل الخرائط السببية.</li> <li>• عقد اجتماعات مشتركة بين الإدارات قبل اتخاذ القرارات.</li> </ul>	تفكير النظم

الرؤية المستقبلية	• تحويل الرؤية الاستراتيجية إلى مرجع أساسي للقرار. • إشراك القيادات الوسطى والعاملين في مناقشة الرؤية وتحديثها. • تضمين الرؤية في الخطط التشغيلية ومؤشرات الأداء.	• ربط كل قرار استراتيجي بالأهداف طويلة المدى وتعزيز الالتزام بالرؤية المؤسسية
الدافعية	• اعتماد أنظمة حوافز مادية ومعنوية. • إتاحة قنوات رسمية لإبداء الرأي وتقديم المقترحات. • تمكين العاملين من اتخاذ قرارات محدودة ضمن نطاق مسؤولياتهم.	• تعزيز المشاركة والتحفيز لرفع التزام العاملين بتنفيذ القرارات
الشراكة	• بناء علاقات تعاون استراتيجية مع الجامعات، المجتمع المحلي، والقطاع الخاص. • إشراك أصحاب المصلحة في مناقشة القرارات المهمة • توقيع مذكرات تفاهم وتبادل الخبرات.	• تحسين جودة القرارات عبر التعاون مع أصحاب المصلحة داخليًا وخارجيًا
الإبداع	• إتاحة مساحة للتجريب ودعم المبادرات الإبداعية. • تشكيل فرق عمل ابتكارية لمعالجة القضايا المعقدة. • استخدام أساليب التفكير الإبداعي في تحليل المشكلات وصنع القرار.	• توليد بدائل مبتكرة وتعزيز مرونة المؤسسة في مواجهة المشكلات والتغيرات

المصدر: من إعداد الباحث.

- إشارة:

يتطلب تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي تكاملها ضمن الممارسات اليومية والإجراءات الإدارية الواضحة؛ إذ يسهم كل بُعد منها في تعزيز جانب محدد من فاعلية القرار، في حين يفضي تفاعلها المتكامل إلى تحسين جودة القرارات وضمان استدامتها.

#### 5. المتابعة والتقييم والتطوير

يعتمد نجاح النموذج على متابعة دقيقة وتقييم مستمر باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لكل بُعد، لضمان تطبيق الأبعاد بكفاءة. وتشمل آليات المتابعة:

- متابعة الممارسات الفعلية: مراقبة تنفيذ الأنشطة المرتبطة بكل بُعد لضمان التطبيق الفعلي.
- تقييم الأثر المتوقع: استخدام مؤشرات الأداء مثل:
  - جودة القرارات واتساقها مع الرؤية الاستراتيجية.
  - مستوى مشاركة وتحفيز العاملين.
  - درجة التعاون والشراكة المؤسسية.
  - مستوى الابتكار في الحلول واتخاذ المبادرات.
- التكامل بين الأبعاد: التأكد من أن جميع الأبعاد تعمل بتفاعل متكامل لتعزيز فاعلية صنع القرار.
- التطوير المستمر للنموذج: تحديث الممارسات والأدوات وفق التغيرات البيئية والتعليمية والتكنولوجية.

#### 6. النتائج المتوقعة

يتوقع أن يسهم تطبيق النموذج في:

- تعزيز فاعلية القرارات المؤسسية على المدى القصير والطويل.
- تطوير ثقافة مؤسسية مبتكرة ومرنة.



● تحسين قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات التعليمية والتقنية والاجتماعية.

● دعم استدامة القرارات وجودة الأداء المؤسسي.

● رفع مستوى الالتزام والتحفيز والمشاركة بين جميع العاملين.

#### 7. متطلبات النجاح

يتطلب نجاح النموذج عدة عناصر أساسية، أبرزها ما يلي:

● التزام قيادات المؤسسة بتفعيل أبعاد الذكاء الاستراتيجي.

● توفير موارد بشرية ومادية لدعم الممارسات الفعلية (فرق الدراسات المستقبلية، أدوات التحليل، قنوات المشاركة).

● وجود ثقافة مؤسسية داعمة للابتكار والمشاركة والتجريب.

● آليات متابعة وتقييم مستمرة لضمان استمرارية وفاعلية النموذج.

● تكامل الأبعاد الستة وعدم التعامل مع أي بُعد بشكل منفصل لضمان شمولية القرارات وجودتها.

#### خلاصة:

يشكل هذا النموذج إطاراً عملياً متكاملًا لتفعيل أبعاد الذكاء الاستراتيجي داخل المؤسسات التعليمية، ويوضح كيفية تحويل المفاهيم النظرية إلى ممارسات إدارية قابلة للتنفيذ. كما يعزز التكامل بين الأبعاد الستة، بما يحقق أثرًا مباشرًا ومستدامًا على فاعلية صنع القرار وجودة الأداء المؤسسي.

سادساً: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات:

يستعرض هذا الجزء أبرز الاستنتاجات، إضافةً إلى التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير العمل المؤسسي وتعزيز فاعلية صنع القرار في المؤسسات التعليمية.

أولاً: الاستنتاجات:

في ضوء تحليل نتائج الدراسات المرجعية؛ توصلت الدراسة الحالية إلى الاستنتاجات الآتية:

1. أن الذكاء الاستراتيجي أداة محورية لتعزيز فاعلية صنع القرار في المؤسسات التعليمية، حيث يمكن القيادات من التنبؤ بالتحديات واستثمار الفرص واتخاذ قرارات قائمة على بيانات موثوقة.

2. أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة، والإبداع) تعمل تكاملياً ضمن بيئة مؤسسية داعمة لتعزيز جودة القرارات، الابتكار المؤسسي، واستدامة الأداء على المدى الطويل.

3. المؤسسات التعليمية تواجه تحديات بيئية (تقلب الموارد والسياسات)، وهيكلية (المركزية وضعف المشاركة)، وثقافية (مقاومة التغيير)، ومهارية (نقص الكفاءات التحليلية)، مما يعيق تحويل الذكاء الاستراتيجي من إطار نظري إلى ممارسة عملية.

4. فاعلية تطبيق الذكاء الاستراتيجي تتطلب بيئة مؤسسية متكاملة تشمل أبعاداً هيكلية، تقنية، قيادية، ثقافية، تشاركية وتقويمية، مع بنية معلوماتية متطورة ودعم مستمر للقيادات والعاملين.



5. هناك فجوات بحثية مهمة تشمل: ندرة الدراسات الميدانية، غياب أدوات قياس محلية، ضعف الدراسات الطولية، قلة التكامل بين التكنولوجيا والذكاء البشري، والحاجة لدراسة علاقته بمتغيرات أخرى مثل إدارة الأزمات والتميز المؤسسي.
  6. التوجهات المستقبلية تؤكد أهمية تعزيز التفكير الاستراتيجي المبكر، ودمج الذكاء الاجتماعي والعاطفي، وتطوير البنية الرقمية، وتعزيز الشراكات المحلية والدولية لبناء مؤسسات تعليمية مرنة وذكية واستشرافية.
- ثانياً: التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات توصي الدراسة بالآتي:

1. تطبيق النموذج التصوري المقترح: توظيف النموذج لتفعيل دور الذكاء الاستراتيجي في دعم فاعلية صنع القرار بالمؤسسات التعليمية اليمنية.
2. تعزيز البنية المؤسسية: إنشاء وحدات أو فرق دائمة للذكاء الاستراتيجي، ومراجعة الهياكل التنظيمية، وتطوير نظم اتخاذ القرار لتعزيز المشاركة والعمل الجماعي.
3. تطوير البنية الرقمية والتقنية: إنشاء قواعد بيانات ومكتبات استشراف استراتيجية، وتوظيف نظم المعلومات والتحليلات التنبؤية والذكاء الاصطناعي لدعم اتخاذ القرار طويل المدى.
4. تنمية القدرات القيادية: برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات الاستشراف، والتفكير النظري، والرؤية المستقبلية، والشراكة، والتحفيز، وإدراج هذه المهارات ضمن معايير تقويم الأداء والمناهج الأكاديمية.
5. تعزيز الثقافة المؤسسية: ترسيخ ثقافة داعمة للإبداع والابتكار، وربط الحوافز بالأداء الاستراتيجي المتميز، ونشر مبادئ العدالة التنظيمية والمعايير الأخلاقية.
6. توسيع الشراكات والتعاون: تفعيل الشراكة بين الأقسام والكوادر، وإقامة تحالفات محلية وإقليمية ودولية لتبادل الخبرات والمعلومات الاستباقية.
7. التقييم والمتابعة المستمرة: إنشاء آليات تقييم دورية ومؤشرات أداء واضحة لتقويم أثر الذكاء الاستراتيجي، واستخدام التغذية الراجعة للتحسين المستمر وصل الخبرات المؤسسية.

ثالثاً: المقترحات والأفاق المستقبلية

1. إجراء دراسات طولية (Longitudinal) لمتابعة أثر الذكاء الاستراتيجي على القرارات المؤسسية على المدى الطويل.
2. دراسة دمج الذكاء الاصطناعي والتقنيات الحديثة مع الذكاء البشري لتعزيز الاستشراف التريوي واتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة.
3. دراسة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء العاطفي والاجتماعي لإنتاج قيادة حكيمة متوازنة بين الأهداف الاستراتيجية والقيم الإنسانية.
4. إجراء بحوث تربط الذكاء الاستراتيجي بمتغيرات أخرى مثل إدارة الأزمات، التفكير الإبداعي، التميز المؤسسي، ورأس المال البشري.
5. تطوير أدوات قياس محلية للذكاء الاستراتيجي تراعي الخصوصية الثقافية والسياسية للبيئة التعليمية.



- إبراهيم، ت. (2020). دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز التفوق التنظيمي: مؤسسة موبيليس نموذجًا [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي.
- أحمد، أ. (2020). مؤشرات فاعلية القرار الاستراتيجي وتأثيرها في جودة الخدمة المصرفية: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (60)، 257-312.
- أبو أصبع، ع. (2019). الدور المتوقع للذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة في الجامعات اليمنية الحكومية: دراسة تحليلية. مجلة الجامعة الوطنية، (9)، 119-152.
- ابن أم السعد، ف. (2016). دور نظم المعلومات في دعم اتخاذ القرارات بالمؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع شبكة توزيع الكهرباء والغاز للشرق قسنطينة-الجزائر [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة باتنة 1 الحاج لخضر.
- أمين، ه. (2014). دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التصنيع الأخضر: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من مصانع المياه المعدنية في محافظة دهوك. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 20(77)، 181-201.
- بارود، ف.، واللافي ضو، ع. (2024). دور الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار. مجلة صرمان للعلوم والتقنية، 6(2)، 517-535.
- بسيوني، إ. (1993). دور وسائل الاتصال في صنع القرارات في الوطن العربي (ط.1). مركز دراسات الوحدة العربية.
- بشاغة، ع. (2015). اللامركزية وفعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بسكيكدة نموذجًا [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2.
- التبع، م.، وعبد الله، ع. (2020). أثر كفاءة نظم المعلومات على فاعلية صنع واتخاذ القرارات: دراسة حالة البنك المركزي اليمني. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 23(2)، 995-1007.
- الجمهورية اليمنية. (2019). الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة 2030. رئاسة الجمهورية.
- جهد، و.، وحامد، س. (2020). تأثير الاستبصار الاستراتيجي في اتخاذ القرار الاستراتيجي: دراسة تحليلية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 26(124)، 214-236.
- جهلول، إ. (2025). تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات العليا في جامعة البصرة. مجلة العلوم الاقتصادية، 20(78)، 154-179.
- الحبيب، ر.، والسلطان، م. (2021). أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم. المجلة العربية للنشر العلمي، (35)، 86-135.
- حسن، ح. (2020). فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
- الحسني، ع.، وحمود، م. (2013). الأثر بين نظم دعم القرار وجودة المعلومات وفعالية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية في وزارة الخدمة المدنية بسلطنة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
- حسين، إ.، سلمان، س.، نجم، غ.، ومحمد، ف. (2023). أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز التفوق التنظيمي لشركات التأمين العراقية. مجلة دراسات محاسبية ومالية، (عدد خاص)، 816-831.

- الحسيني، ي. (2024). تأثير فاعلية نظم المعلومات الإدارية على تحسين عملية صنع القرار بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان. *المجلة العربية للإدارة*، 44(4)، 17-32. <https://doi.org/10.21608/aja.2021.82321.1111>
- الحمداني، ع.، العبيدي، ن.، والحساوي، م. (2023). دور التحول الرقمي في فاعلية القرارات الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية العاملة في بعض الجامعات الأهلية العراقية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، 43(1)، 719-737. <https://doi.org/10.36024/1248-043-999-038>
- رحمون، ج. (2018). دور الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار: دراسة تطبيقية لآراء الموظفين والأساتذة الإداريين في كليات جامعة خنشلة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد خيضر بسكرة.
- الزهراني، ش.، والعيسى، غ. (2021). الذكاء الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية والأكاديمية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 5(20)، 1-22. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.K110221>
- الزوهير، ر. (2015). دور الإبداع في تحسين الأداء الصناعي للمؤسسة. *مجلة علوم الاقتصاد والسيير والتجارة*، 31(31)، 79-102.
- شعبية، ل. (2022). أثر جودة المعلومات على كفاءة وفعالية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية في وزارة الاتصالات بدمشق [رسالة ماجستير غير منشورة]. المعهد العالي لإدارة الأعمال.
- الشمري، م.، والأسدي، م.، والموسوي، أ. (2021). الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية في جامعة كربلاء. *مجلة ميسان للدراسات الأكاديمية*، 4(4)، 190-211.
- صالح، أ.، والعزاوي، ب.، وإبراهيم، خ. (2010). *الإدارة بالذكاءات: منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات* (ط1). دار وائل للنشر والتوزيع.
- الطائي، م.، والخفاجي، خ. (2009). *نظم المعلومات الاستراتيجية: منظور الميزة الاستراتيجية* (ط1). دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- أبو عاشو، خ.، وشطناوي، ج. (2014). فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 10(3)، 337-349.
- عبد القاسم، ع. م. (2019). أثر الذكاء الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
- عثمان، س. (2024). جودة اتخاذ القرارات الإدارية لدى بعض المديرين مستخدمي تطبيقات الذكاء الاصطناعي. *مجلة كلية الآداب*، 10(20)، 470-494. <https://doi.org/10.21608/mkwn.2024.424661>
- عثمان، م. (2017). اختبار أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة حالة مؤسسة الشرق للصحافة والنشر بالدمام. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، 7(1)، 165-181.
- بن عروس، ل. (2021). الدور والمكانة الاجتماعية في المجتمع. *مجلة العلوم القانونية والاجتماعية*، 6(4)، 554-574.
- علي، ن. (2022). أثر الاتصالات الإدارية في فاعلية القرار الإداري: دراسة حالة في منظمة قرى الأطفال السورية SOS [رسالة ماجستير غير منشورة]. المعهد العالي لإدارة الأعمال.
- العنزي، م. (2010). أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
- أبو الغنم، خ. (2016). أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة في جدة: دراسة ميدانية. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية*، 2(5)، 139-172.



- فراح، ح. (2020). دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرار بمؤسسة SAMITLAST بأمر البواق [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة العربي بن مهيدي.
- فقها، ن. (2021). أثر جودة نظم المعلومات الإدارية على فعالية اتخاذ القرار في وحدات الحكم المحلي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها: جودة المعلومات متغير وسيط [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القدس المفتوحة.
- فليون، ح. (2019). التفكير الإبداعي وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار التربوي لدى المشرفين التربويين في التعليم الابتدائي: دراسة وصفية بولاية ورقلة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- القاسم، س. (2011). أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية بغزة.
- قدورة، ف، والألوسي، و. (2018). دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الاستراتيجية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 8(1)، 140-113.
- قه شقه بي، ن. ونوري، ع. (2021). دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين والمعاونين في المدارس الإعدادية في مركز محافظة أربيل. مجلة قه لاي زانست العلمية، 6(1)، 428-397.
- الملك، ع.، والهاجري، ع. (2023). جودة القرار الأكاديمي في جامعة الملك خالد في ضوء أبعاد الذكاء الاستراتيجي: دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 34(34)، 292-263.
- محمد، ش.، وحسين، ق. (2023). الذكاء الاستراتيجي وتأثيره في فاعلية صنع القرار: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الأنبار. مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(29)، 219-203.
- محمد، م. (2018). أهمية نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرار بالمؤسسة التعليمية: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية بنها، 29(116)، 421-384.
- المحمدي، م. (2023). رؤية مقترحة نحو استراتيجية لصناعة القرار التربوي في مؤسسات التعليم العام. المجلة العربية للنشر العلمي، 57(57)، 1-39.
- مرسى، ع. (2018). الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بمهارة اتخاذ القرار والقيادة الفعالة لدى القيادات النسائية بالمؤسسات التربوية بالملكة العربية السعودية. مجلة الإسكندرية للتبادل العلمي، 39(39)، 429-413.
- مرهج، ز. (2023). أثر الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية: دراسة حالة في بنك سوريا والمهجر [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الافتراضية السورية.
- المصري، ع.، وعامر، ط. (2016). صناعة واتخاذ القرار. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- المزوع، ز. (2020). دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمات التعليمية: دراسة استطلاعية لأراء القيادات الإدارية بجامعة البيضاء. مجلة جامعة البيضاء، 2(2)، 146-130.
- النجار، ف، والحرايزة، أ. (2020). الذكاء الاستراتيجي وأثره في إدارة استمرارية الأعمال: دراسة حالة أمانة عمان الكبرى. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 8(3)، 354-337.
- النعيمية، م. (2023). تصورات معلمي الدراسات الاجتماعية حول دور الذكاء الاستراتيجي في دعم اتخاذ القرارات لدى مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي وأثره على القدرة التنافسية المستدامة. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 7(9)، 88-72.
- هاشم، ي.، والشخيلي، ع. (2021). دور الذكاء الاستراتيجي في النجاح التنظيمي: دراسة تحليلية في كليات جامعة الفلوجة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 27(125)، 43-18.
- ياغي، م. (2010). اتخاذ القرارات التنظيمية. دار وائل للنشر والتوزيع.
- يوسف، ش. (2021). دور الذكاء الاستراتيجي في تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 4(4)، 676-643.



#### Reference

- Abiodun, A., et al. (2022). *Strategic intelligence and organizational performance*. Retrieved from ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/361234567>
- Alhamadi, A. (2020). Impact of strategic intelligence on the sustainable competitive advantage of industries. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 68(12), 25–36.
- Alshurideh, M., et al. (2023). *Strategic intelligence and decision-making in organizations*. Retrieved from ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/373456789>
- Bhargava, H., & Mishra, A. (2022). Decision making and decision analytics: A survey. *Journal of Decision Systems*, 31(1–2), 1–27. <https://doi.org/10.1080/12460125.2022.2031591>
- Borkowski, W. (2006). *Decision implementation: Success or failure*. Retrieved from Yahoo Archive.
- Celis, A. (2026). Leadership decision-making styles, conflict resolution practices, and strategic skills of school heads. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 11(1), 1–15.
- Hadi, J., & Salim, S. (2023). Strategic intelligence and its role in achieving outstanding performance. *Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences*, 19(3), 143–156.
- Ishak, F., Arshad, D., & Husin, N. (2025). The effect of leadership antecedents on school leaders' decision-making: The mediating role of strategic thinking. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 5, Article 1806. <https://doi.org/10.56294/saludcyt20251806>
- Kirilov, D. (2019). *Strategic intelligence strategies for improving performance in the nonprofit sector* [Unpublished doctoral dissertation]. Walden University
- Kuehl, C. (2005). *Armande corporate intelligence*. Kansas International Trade Resource Directory.
- Labie, M., & Chotin, R. (2003). *European diploma of economic and strategic intelligence (DEIES)*. École Supérieure des Affaires (ESA).
- Lonsdale, D. J. (2020). *The nature of war in the information age: Clausewitzian future*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429295436>
- Magdato, G., Orongan, R., Caro, V., & Escarlos, G. (2025). Collaborative leadership capacity, data-driven decision-making capability, and socio-emotional competence on strategic foresight of school leaders. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 10(5), 2453–2465. <https://doi.org/10.38124/IJISRT/25MAY1448>
- Mohammad, R., Alahmari, A., Faqih, R., & Al-Kahtani, S. (2024). Linking strategic intelligence, strategic leadership, strategic planning, and strategic thinking and business performance: The moderating effect of strategic flexibility. *Discover Sustainability*, 5(1), Article 434. <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00670-z>
- Nie, Y., & Vorawattanachai, P. (2026). Competitive intelligence as a strategic capability: Evidence from higher vocational education administration. *Journal of Sustainable Competitive Intelligence*, 16, e0646. <https://doi.org/10.37497/eagleSustainable.v16i.646>
- OECD. (2021). *Strategic foresight for better policies: Building effective governance in the face of uncertainty*. Organisation for Economic Co-operation and Development.
- O'Brien, R. (2001). *Singapore's e-business challenge: Transformation paths to the center of the original e-hub*. United Nations Public Administration Network (UNPAN) Working Paper.
- Salhi, N., Lassoued, A., Adaika, A., Khaldi, F., & Tamma, D. (2024). The impact of strategic intelligence on the process of successful decision-making in educational institutions: An exploratory study of educational institutions managers. *Journal of Informatics Education and Research*, 4(3), 2481–2493.
- Simon, H. A. (1991). Organizations and markets. *Journal of Economic Perspectives*, 5(2), 25–44. <https://doi.org/10.1257/jep.5.2.25>

